

新零售实战

商业模式+技术驱动+应用案例

刘　旷——编著

NEW RETAIL
BUSINESS MODEL
+ TECHNOLOGY-DRIVEN
+ APPLICATIONS

新模式、新技术、新能力、新工具、新策略，
一本书轻松做好新零售！

▶ 打响决胜新零售的转型之战
回归新零售的本质，提供切实可行的新零售落地方案，
DaDa（哒哒英语）、唯品会、闪送、连咖啡、宜人贷诚意推荐。

▶ 新零售商业运营的实战指南
从全球视角全面解读新零售的商业模式、应用技术和行业案例，
洞察新零售本质，为零售企业全面赋能。

▶ 勾勒新零售的美好未来图景
深度剖析50多家企业的新零售玩法，解密各行各业零售巨头的进化之道，挖掘成功企业的背后规律。

清華大學出版社



新零售实战

商业模式+技术驱动+应用案例

刘　旷——编著

NEW RETAIL
BUSINESS MODEL
+ TECHNOLOGY-DRIVEN
+ APPLICATIONS

清華大學出版社
北　京

内 容 简 介

本书是作者近10年新零售的实战经验总结，分为模式、技术和应用三大篇。

模式篇：介绍新零售的概念、玩法、转型技巧和商业模式。

技术篇：介绍新零售的各种运营技术，包括大数据、云计算、人工智能、新物流、体验技术、新金融等。

应用篇：介绍各行业的新零售转型案例，包括便利零售、传统商超、电商零售、生鲜零售、餐饮行业、生活家居以及图书教育等。

本书内容全面，案例丰富，适合新零售行业的从业者及网商、零售企业的管理者、营销者和对新零售感兴趣的读者阅读。

图书在版编目（CIP）数据

新零售实战：商业模式+技术驱动+应用案例 / 刘旷编著. — 北京：清华大学出版社，2019
（新时代·营销新理念）
ISBN 978-7-302-52830-2

Ⅰ. ①新… Ⅱ. ①刘… Ⅲ. ①零售业—网络营销 Ⅳ. ①F713.32②F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第082368号

责任编辑：刘 洋
封面设计：徐 超
版式设计：方加青
责任校对：宋玉莲
责任印制：

出版发行：清华大学出版社
网 址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084
社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：
经 销：全国新华书店
开 本：170mm×240mm 印 张：18.25 字 数：304千字
版 次：2019年8月第1版 印 次：2019年8月第1次印刷
定 价：65.00元

产品编号：082933-01

前言

为什么你的新零售总是亏损、失败？

痛，实体零售面临转型之痛……

痛，线上电商面临流量红利见顶之痛……

于是，新零售诞生了。

2016年10月的阿里云栖大会上，马云在演讲中第一次提出了新零售：“未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售。”

在消费升级的大背景下，新零售得以快速崛起。有市场分析预测，新零售未来数年将会实现年复合增长超过100%的高速增长，2022年整体市场规模将达到1.8万亿元。庞大的市场自然会引来众多势力的追逐，实体行业想要在激烈的竞争中立于不败之地，需要掌握一定的主导权。

两年多时间过去了，多数尝试新零售的电商平台也好，实体商家也罢，成本越来越高，亏损面也越来越大，线上线下一体化的新零售依然在痛……

不转型新零售痛，转型新零售也痛，各种质疑新零售的声音随之而来，新零售究竟能不能带动零售业升级？

供给侧改革的大政方针下，新零售开出的“秘方”同样是借

助移动互联网、大数据、云计算、人工智能等新技术来实现降低成本、提升效率。一切经济革命、产业革命，最终无非实现四字真言：降本增效。

新零售这副“药方”并未开错，那么这场浩浩荡荡的新零售运动究竟难在哪里？

思维基因转变之难

新零售本就是线上线下的结合体，既非单纯的线上，也非单纯的线下。若要纯粹的线上电商突然走到线下去，势必会有诸多不适应，就拿阿里巴巴来说，试水两年多，银子花了一大把，好不容易试出了盒马鲜生这么一个产品。

若要纯粹的线下传统实体商超、百货，改变思维全面拥抱线上，亦是诸多不顺。那么多实体商超试水线上电商，迄今为止，似乎还没看到哪个做得像模像样。

问题就出在了思维上，出在了基因上。做线上电商的，没有线下实体的基因和思维；做线下实体的，没有线上电商的思维和基因。

数据之难

要实现新零售，实现智慧零售，必须要打通数据，借助大数据来实现更精准化的营销，实现更智能化的服务。但对于实体零售商超或者一般的电商平台来说，是很难做到这些的。

首先如何获取有效数据就成为一道难题。获取了数据之后，还需要对数据进行整合、分析，最后加以充分利用。即便是资金和平台实力都非常雄厚的巨头们，想要打通所有线上线下的数据，也需要巨大的资金来投资布局。

新技术之难

要实现新零售，同样离不开云计算、物联网、人工智能等新技术的运用。对于传统的线下实体零售企业和一些中小型互联网科技企业来说，新技术仍然是一道不低的门槛。

破解的办法

本书将通过对不同新零售模式和新技术的讲解，以及对各种新零售案例的剖析，为新零售从业者一一解答这些难题。

（1）核心技术：深度讲解新零售运用到的各种新技术，包括大数据、云

计算、人工智能、新物流、AR/VR 等体验技术、新金融以及区块链等，重塑实体门店经营逻辑。

（2）实战方法：手把手教你用新零售思维做好实体店的运营和营销，打响实体店逆袭电商的反击战，全面打通线上云平台、线下实体 O2O 链条，升级改造生产、流通与销售业态结构。

（3）案例解析：全书共 50 多个经典新零售行业案例，包括苏宁、阿里巴巴、百度、唯品会、暴风 AI 电视、菜鸟物流、腾讯、Amazon Go、小麦便利店、人人乐、沃尔玛、永辉超市、家乐福、盒马鲜生等企业。

本书对零售企业的转型升级提出了许多前瞻性的思维方法与实战策略，并通过丰富的案例介绍了新零售时代升维体验的不同行业玩法，帮助大家研究和把握其业态演变趋势，探索未来的发展机遇。

天使投资人　刘旷

目录

01 模式篇

02 技术篇

第 4 章 大数据：提供新零售的解决方案

第 5 章 云计算：实现智能化自助化零售

第 6 章 人工智能：科技革命的推波助澜

第 7 章 新物流：智慧化物流站上“风口”

03
应用篇

01

模式篇

第1章

新零售：打造智慧化的零售营销

内容逻辑：首先介绍定义，然后从现状引出国内外的竞争，介绍介绍一些基本的玩法思路。

知识干货：新零售概念、变革方法、拉动因素、合纵连横、本质、对立思维、SoLoMo、盈利

- 定义：新零售到底是什么意思？现状如何？
- 竞争：从电商到新零售，中美正在掀起新一轮竞争
- 玩法：颠覆还是赋能，新零售到底该怎么玩？

1.1 定义：新零售到底是什么意思？现状如何？

2016 年 10 月 13 日，在杭州云栖大会上，马云提出："纯电商时代很快会结束，未来 10 年、20 年，将没有电子商务这一说，只有新零售这一说。也就是说，线上线下和物流结合在一起，才能诞生新零售。"马云提出"新零售"口号，是向全球的消费品和零售行业发出了一枚重要的"信号弹"。

不管是电商还是线下，零售行业都在经历巨大的变革，进入新的阶段，那就是从零售到"新零售"，这不仅仅是一个字的差别，背后拥有更多新的商业场景、应用技术、供应链以及消费关系。当然，要读懂究竟什么才是"新零售"，我们首先还要了解它的起源、概念和现状。

1.1.1 概念：新零售是什么？"新"在哪里？

新零售究竟是什么？按照新零售理念的提出者马云的释义：未来，线下与线上零售将深度结合，再加上现代物流，服务商利用大数据、云计算等创新技术，构成未来新零售的概念。所以说，新零售就是在消费升级的时代趋势下，利用大数据、云计算等各种新技术来打通线上线下，打造高效物流，创新整个零售业产业链，从而发起的一场商业变革。同时，新零售加速了实体零售企业与互联网的融合与渗透，未来单纯的零售行业将不复存在，取而代之的是一个相融

共生的新商业生态系统。

2018 年 6 月 21 日，中国新零售之城研讨会上，北大光华管理学院发布的《新零售城市创新指数报告》显示，有 36 个新零售城市给中国 GDP 做出了四成以上的贡献，其中，上海再次超过北京成为新零售之城榜首，北京位居第二，深圳、杭州位列第三、第四，广州排行第五。从资料中可以看出，国内的一线城市几乎已经被新零售覆盖，且这种热度还在蔓延。相比于国内的狂热，国外的新零售火苗似乎并不高。

要了解新零售在欧美市场发展遇阻的原因，首先要清楚什么是新零售。

新零售“新”在哪里？

从另一个层面上来说，新零售其实是电商遭遇“瓶颈”后的商业投机行为。为什么会出现这种推论，这要从新零售出现的背景说起。

近年来，随着智能手机和互联网的不断覆盖，网民的增长从一开始的高速度下降到缓慢增长甚至几近凝滞状态，这个现象在中国显得更为突出。根据 CNNIC 发布的第 42 次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2018 年 6 月 30 日，我国网民规模达 8.02 亿，互联网普及率为 57.7%。与过去的增速相比，互联网的流量似乎正在逐渐朝天花板靠近。

流量告急对依赖于互联网生存发展的行业将会产生非常大的影响，这些行业之中必不可少电商的身影。电商行业也被称为电子商务，顾名思义，电商行业是由电子和商务二者结合诞生的新型商业形态，这种形态的出现与时代特征相吻合。新时代最大的特征无疑就是互联网，从逻辑上推论，互联网可以说是电商行业的母体。这也意味着，互联网流量红利消退对电商行业将会是一个严重的甚至是毁灭性的危机。

事实上，零售行业出现波动一般都是由渠道变化而引起的，从线下到线上，再从线上到线下，这是一个循环的过程。这一过程的形成可以用一个公式进行解读，即“利润 = 营收 – 成本”。资本逐利，对于资本家来说，一切投资都是为了获得更大的回报。这个公式中，利润就是资本能够获得的回报额。

专家提醒



要使这个回报额实现最大值，只有两个方法：

1. 增加营收。

2. 减少成本。

零售行业渠道的变化在一定程度上与这个公式的运行轨迹是相似的。互联网刚兴起之时，线上获客相较于线下来说成本更低，所以资本会更乐意助推零售行业从线下走到线上。直到互联网发展进入成熟期，线上获客成本升高，逐渐与线下获客成本持平甚至超过线下，为保证资本的回报额实现最大值，以阿里为首的电商巨头开始提出新零售，计划通过两个渠道的融合，找到将获客成本降至最低，利润实现最大化的模式。

那么，新零售的“新”体现在哪些方面？可以用“一形态”“二价值”“三特征”来概括，如图 1-1 所示。

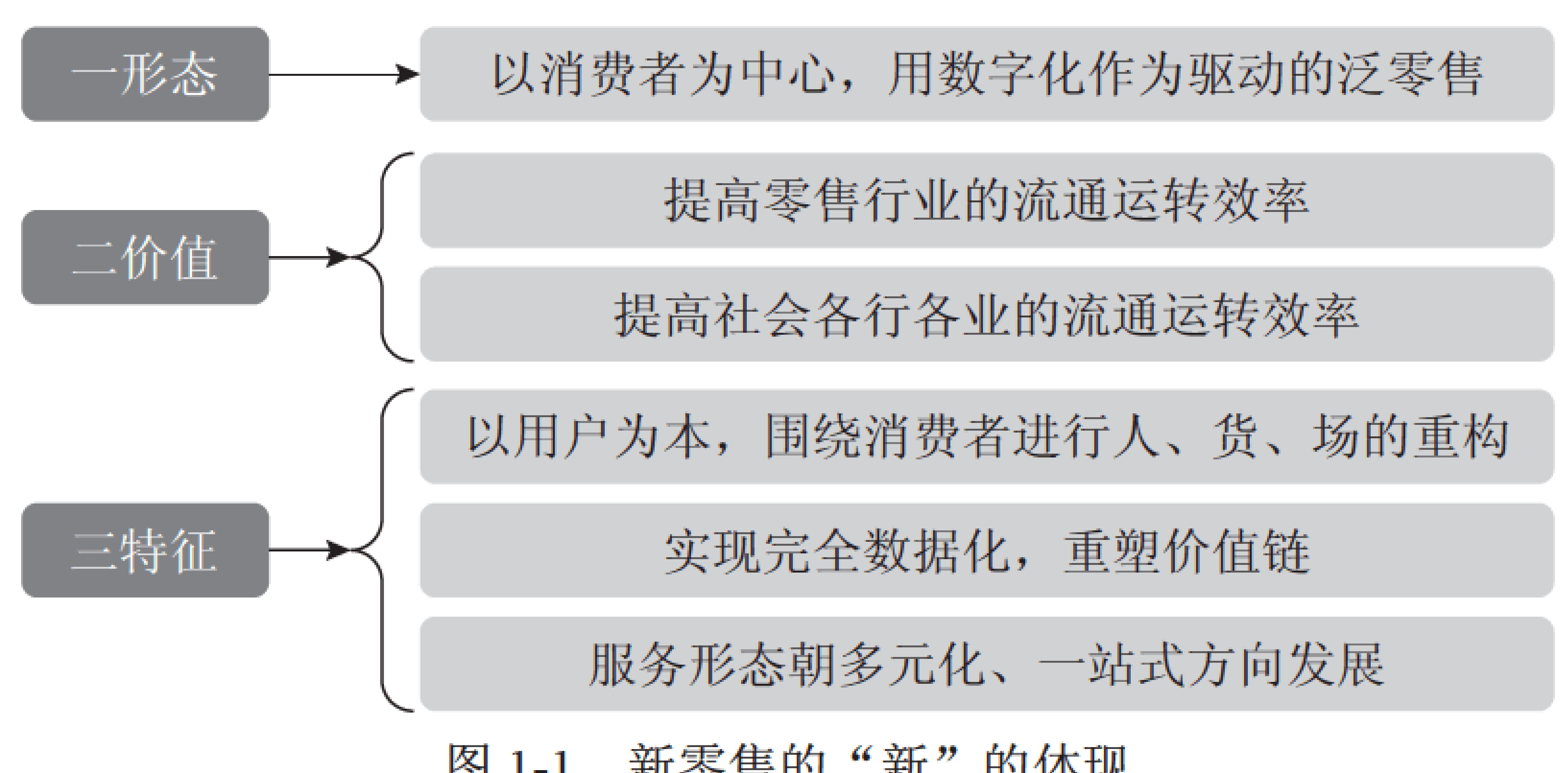


图 1-1　新零售的“新”的体现

不可否认，新零售的“新”的确让我们的生活更加便捷，也正是因为成效就摆在了眼前，才会引得无数人涌进这个新的市场，而新零售这股浪潮也冲刷了国内大部分地区。

1.1.2　变革：消费变革、渠道变革、技术变革

新零售的商业系统是以消费者体验为中心，围绕消费者需求来重构“人、货、场”，提供便捷、人性化、智能化的消费场景。

随着消费升级和各种新技术的出现，零售行业被深深影响，因此不管是线上还是线下的零售企业，都需要利用“新零售”模式和各种新技术来应对消费升级，满足新消费需求。

1. 消费变革

随着消费者的数字化程度越来越高，他们的生活方式、人群主体、消费观念和消费习惯发生了翻天覆地的变化，具有强烈的品质消费趋势和体验化消费

趋势，同时产生了新一代的价值主张，如图 1-2 所示。

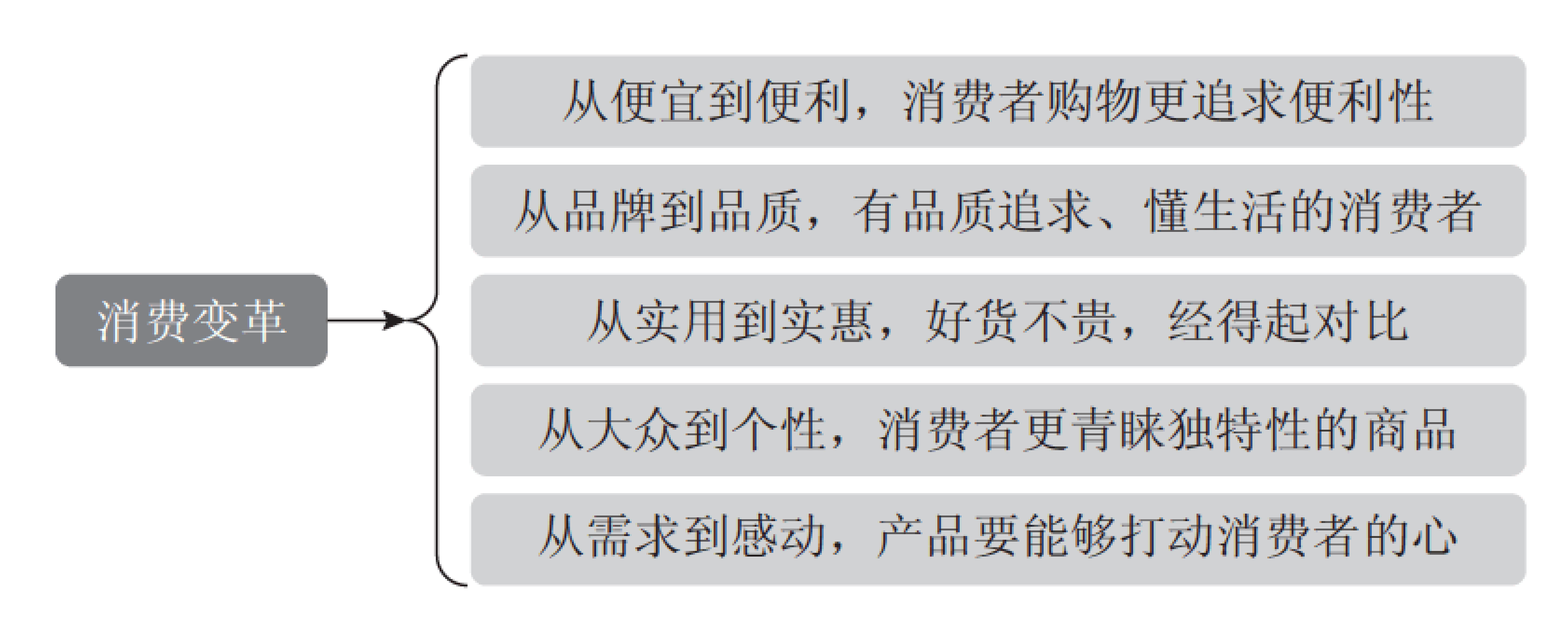


图 1-2　消费变革

2. 渠道变革

新零售已经完成了从单渠道到全渠道的进化，未来的商业世界将会是一个全渠道和广域连接的世界。在传统零售时代，单渠道营销是主要模式，该模式利用邮件、广播以及电视等单一渠道进行宣传推广，通常只能为少数用户提供服务。而新零售时代的多渠道营销，则是指运用不同类型、不同方式、不同终端的渠道或平台触达消费者，并实现和消费者的互动。

新零售的全渠道营销可以实现品牌、门店、消费者和导购的快速有效连接，让彼此之间的连接变得更简单，如图 1-3 所示。

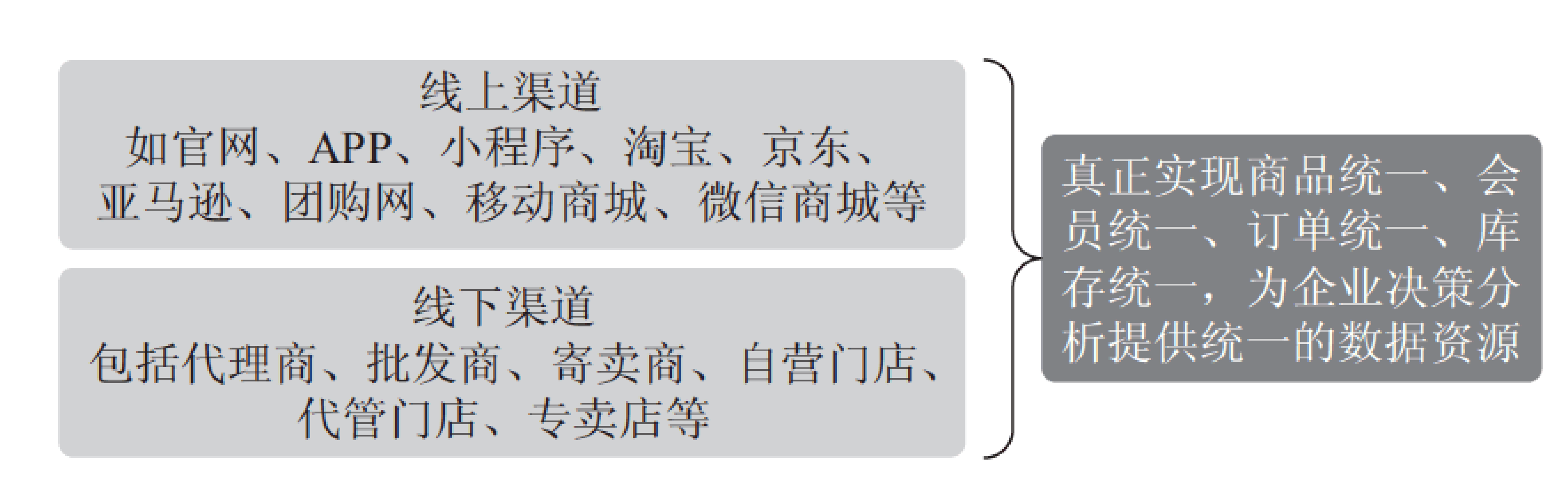


图 1-3　新零售的全渠道营销策略

3. 技术变革

随着互联网技术的发展，逐渐产生了很多经济和社会价值，推动了经济全球化 3.0 时代的发展。同时，大数据、云计算、移动支付、智慧物流以及互联网金融等技术，实现了“云、网、端”的深度结合，带来了智能化和自助化的零售系统。例如，无人自助收银就是通过自助扫码结算来降低人力成本，用户通过扫产品条形码即可实现自助购物和自助支付，如图 1-4 所示。



图 1-4　自助收银台

1.1.3　现状：国内一路高歌猛进，国外裹足不前

与国内的狂热相比，新零售在国外的发展似乎颇为不顺。虽然亚马逊、沃尔玛等零售巨头都开始打通各自的渠道，进行新零售领域的布局，但效果似乎并不是很好。

举个例子，前谷歌的员工在早期就开始了新零售的尝试，在美国创立了无人智能售货机 Bodege，如图 1-5 所示。但是，由于美国民众认为该售货机的侵略性过强，容易导致弱势群体失业，于是对其进行了诸多的批评和抵抗。



图 1-5　无人智能售货机

1. 国内外新零售出现冰火两重天的原因

当然，导致新零售在国外和国内出现冰火两重天的情况，还与当地的市场环境有关。

（1）零售行业发展程度不同

新零售产生的背景是基于电商行业，对于电商平台来说，流量红利的消退意味着瓶颈期的到来，当一个市场饱和期迹象开始出现，想要不落入发展停滞的旋涡就要开阔另一个增长点，新零售对于电商平台而言，就是新的增长点。

然而，触发这个增长点有一个前提条件，基于市场抢夺这一原理，想要实现新零售需要线上电商平台的实力强于线下实体零售，否则线上零售冲击线下实体零售市场只会以失败告终。新零售在国内国外市场待遇不同，很大程度是受到这一点的影响。

近几年，随着人民生活水平的不断提高，国内的实体零售行业得到快速发展。根据中国商业联合会和中华全国商业信息中心联合发布的 2018 年上半年消费品市场报告显示，2018 年 1 ～ 6 月社会消费品零售总额实现 180 018 亿元，累计增长 9.4%。其中，实体店零售额同比增长 5.9%，比 2017 年同期回落 2.1 个百分点。不过，虽然整体零售市场正处于增长状态，但由于先天不足等因素，国内的实体零售总体经营规模仍旧不大。

与实体零售相反，尽管出现时间较晚，但线上零售发展势头非常猛。同一份报告中的数据显示，2018 年 1 ～ 6 月网上实物商品零售额实现 31 277 亿元，同比增长 29.8%。电商行业的快速增长，使得实体零售的实力落后于线上零售。

国外电商行业的发展并不繁荣，比起国内激烈的竞争，国外的亚马逊可谓真正的一家独大，线上市场基本掌握在亚马逊手中，能与之抗衡的电商企业至今还没有出现。然而，一枝独秀也难敌百花齐放。相比于线上市场，国外的线下零售竞争更为激烈，沃尔玛、家乐福等零售企业实力强劲。

从资本的力量来看，国外的电商企业根本压不倒线下零售实体企业，再加上国外零售体系较为完善，覆盖面齐全，且中间流通环节成本较低，线上向线下转移就不是一件简单的事，更别说出现国内这种电商企业引领线下实体走向改革的发展。

（2）消费习惯不同

无论是线上还是线下，零售行业的出现大多是基于消费者需求。新零售更是将消费者的需求放大化，强调以消费者思维进行行业变革，非常注重消费者

体验。

这意味着，新零售的发展与消费者的需求息息相关，而不同消费者的消费需求体现在消费习惯上。从另一个角度来说，新零售与消费者的消费习惯二者之间存在一定的从属关系。正是基于国内外不同的消费习惯，新零售在两个市场中才会呈现两种截然不同的景象。

一直以来，国内的民众消费大多以个人或家庭为单位，零星、繁杂是国内消费市场的特征。此外，国内发达的移动支付体系也是促进新零售快速发展的因素。因为便利性等问题，消费者可以随时购买到自己需要的商品，这种消费市场适用于新零售。

所以，国内的消费市场很少会出现囤货现象，这个现象通常只会集中在过年过节这个时间段，日常消费还是会以频繁、少量为主。如果你家楼下就有一个超市，能够满足你日常采购的需求，你还会囤一大堆东西放在家里吗？毕竟购买的商品太多很占空间。

国外的消费习惯与国内恰好相反，大批量采购是国外消费市场的特征。因为地广人稀，国外的零售店分布通常比较散，点与点之间相隔较远，这也导致国外批价零售的购物方式受到广大消费者的喜爱。

国外的消费者喜欢一次性把商品运回家再慢慢吃，由此催生出麦德龙等零售批发巨头。不过，这种消费方式显然并不适用于新零售。除此之外，国外不发达的移动支付体系也是阻碍新零售发展的重要原因。

2. 国内新零售们不可轻视，以美国为首的新零售们或将反超

新零售在国外真的无法发展起来？答案显然是否定的。要知道，国外现在非常推崇新零售。美国《财富》杂志的执行主编 Adam Lashinsky 经过实地考察，用了长篇幅的文章详细阐述了其所理解的新零售和阿里的战略布局，并肯定了新零售对人、对行业甚至是对世界的意义。其实，这早已不是国外主流媒体第一次用阿里新零售来警示国民了，《巴伦周刊》、道琼斯旗下的财经媒体《市场观察》都曾赞赏过阿里新零售。那么，新零售应该如何发展才能在国外掀起这股浪潮？

（1）技术驱动

新零售的发展离不开技术的支撑，无论是上游的生产还是下游的销售，甚至是 C 端的消费者，都需要应用到大数据、人工智能、云计算等技术。要推动新零售的发展，技术无疑是最好的武器。

国外云计算、AI 等技术不可否认是国内还无法企及的，也就是说，国外完

全可以通过对技术的应用将消费者和商家进行有效连接。以美国为例，谷歌正在通过利用自身技术等方面的优势，进行新零售布局。另外，亚马逊在发展新零售时，也加大了对科技的投入。

（2）零售改革，业态融合

不得不说，国外的零售店不仅规模大，而且体系非常健全，与国内的行业环境相比，国外零售市场的条件可以说是独一无二的。对于国内新零售市场来说，国外的零售体系非常值得借鉴。而国外的新零售可以打通线上渠道，将渠道进行整合，因为平台与供应端最为接近，通过渠道整合之后可以压缩流通环节，使自身的供应链优势发挥到最大。此外，线下零售还可以进行业态融合，利用自身的场景化优势，为消费者提供更多的服务。

总的来说，尽管前面我们说新零售是电商的投机行为，但不可否认的是，新零售的出现的确改变了我们的生活，让我们的生活变得更加方便、快捷、高效，而这些改变无疑是遵循着时代的发展轨迹，与时代相契合。与互联网一样，新零售拥有改变世界的力量，在这股力量释放完全之前，不妨先让其冷却一下，毕竟在一直加热状态下催生的，也可能是巨大的经济泡沫。

1.2 竞争：从电商到新零售，中美正在掀起新一轮竞争

如今，谈起网上购物，大多数人都会把淘宝、天猫、京东挂在嘴边。现在的世界电商格局已经成型，中国有阿里巴巴、京东和苏宁等，美国有亚马逊和 eBay 等。不可否认的是，从蚂蚁到大象，这些电商巨头的发迹是由屏幕背后数以亿计的买卖双方共同促成的。在电商面前，各国人民都是心连心的，都向往着便捷的购物生活，所以，上亚马逊还是上淘宝已经不是问题，问题是哪里有消费者需要的产品。

正是在这种抉择中，中美之间的电商博弈形成了如今的局面。阿里巴巴在“第五大经济体”的诱惑下发起全球买全球卖，而亚马逊则跳出电商设定搞起了云计算和智能物流。不过，在快消品信息化时代，我们看到最直观的博弈则

是阿里巴巴与亚马逊的市值比较，而新零售的出现，再一次燃起了它们的斗志。

1.2.1 从巨头混战，独角兽破壳，看中美新零售的“七十二变”

如今，大家都在“押宝”新零售，而第一个引爆该话题的就是无人便利店。亚马逊早在 2016 年就开始内测 Amazon Go，奉行“即拿即走和免排队”原则的 Amazon Go 的目的很明显，就是要帮助消费者节省时间。同时，集合了机器视觉识别、深度学习算法和传感器融合等技术的 Amazon Go，也非常符合亚马逊 AI 巨头的角色定位。

在国内，新零售也呈大规模发展态势，缤果盒子、F5 未来商店、EATBOX 以及“淘咖啡”等纷纷走进公众视野。2017 年 7 月，阿里巴巴在造物节上顺势推出“淘咖啡”，一展技术实力，阿里巴巴这张无人便利店的“饼”算是顺利画下来了。

不过，并非所有巨头都高枕无忧，沃尔玛可以算作一个代表。虽然它蝉联世界 500 强第一，但过去几年的中国关店潮表明了中国消费者的要求正在提高，加上本土零售巨头频频发力新零售，都给其带来不小的影响。例如，永辉发明了“超级物种”，打造从出售到入口的一站式服务，而天虹出其不意地推出了“都会生活超市——sp@ce”，把厨房、家居和生鲜等全部融合到同一场景下，体验感十足。

在这种危机意识下，沃尔玛在 2017 年年初终于迈向新零售，并把橄榄枝抛向了国内的电商巨头京东。从“6 • 18 大促”到“8 • 8 购物节”再到合体开店，沃尔玛逐渐找回存在感，向国内的对手好好“亮了一次剑”。

比邻沃尔玛和永辉们的一众快餐店也跃跃欲试。经过几十年的耳濡目染，美式快餐文化在中国的渗透度很高，消费群体稳定。肯德基、必胜客和麦当劳等美式快餐代表纷纷发力即时在线离线 / 线上到线下（Online To Offline，O2O），比如利用 APP、支付宝和微信等线上入口引流，鼓励消费者在线上自助点餐，在线下即时取餐，如图 1-6 所示。



图 1-6 APP 点餐

德克士也采取了“线下 + 互联网 OAO”的模式，通过会员制赋能自身餐饮生态。OAO 是 Online And Offline 的缩写，即线下实体店和线上网店有机融合的一体化“双店”经营模式。在新零售的背景下，中美快餐文化的博弈将推动“体验至上”时代的到来。

中美企业较量的爆点集中在智能手机领域，由“果粉”“花粉”“米粉”“o 粉”以及“v 粉”集聚而成的中国智能手机市场，从过去的联合狙击苹果变成现在的各自为阵，并掀起一轮开店潮。在技术和服务创新下，中美企业在新零售时代的“七十二变”，生动刻画了一幕巨头混战、“独角兽”破壳的局面。

1.2.2　需求因、生态因、科技因：拉动新零售驰骋的三驾马车

在经济全球化造就的开放共存市场生态下，新零售契机的到来，使求生者久旱逢甘露，求变者醍醐灌顶，而这种机缘巧合也让中美企业重新找到了同台竞技的机会。但一切博弈的背后，实质还是新零售下产生的三大原因。

1. 需求因：消费者需求螺旋式上升

马斯洛需求层析理论由低到高分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。在零售上，消费者需求的螺旋式上升可通过以下两方面来解释。

（1）比较心理推动需求分层。例如，永辉超市有两种比较特殊的店，一种是红标店，另一种是绿标店。绿标主打精品，红标主打普通商品，这是在差异化需求下推行的开店策略。红标和绿标会让消费者产生比较心理：我在红标和绿标买到的产品不一样。在这种心理暗示之下，消费者学会了根据需求选择不同的店面购物，于是，需求有了分层。

（2）需求分层推动消费升级。需求的分层让消费者明确意识到自己所处的层级，层级的划分也勾勒出不同消费者的画像。当消费者的收入或心理状态发生改变时，他会尝试更高层级的消费服务，以满足更多的需求。海底捞为何以服务为重，还获得了一大批忠粉，原因就在于其抓住了消费者在层级临界点时的需求升级欲望。当消费者的消费水平达到可以跨越消费层级的条件时，一般情况下都会尝试更高层级的服务，而更好的服务体验会让消费者流连忘返，于是消费升级便产生了。

也就是说，螺旋式上升是基于需求分层这一前提的。在零售领域，连锁店、夫妻店和大型商超可能因库存量单位（Stock Keeping Unit，SKU）和地理位置等被划分为不同的层级。正如小米、华为各自推出的千元机和中高端机，也是为了满足不同层级的消费需求。但在消费水平和心理状态的影响下，消费者始终更趋向于下一次的消费能够跨越到新的层级。

2. 生态因：角色内在矛盾积重难返

因为需求的分层，零售生态也处在一个复杂而矛盾的状态。有一个情况是，目前的中国零售生态大多被贴上了品牌的标签，提起零售店，人们会想到 7-11 以及全家这种连锁店，或者沃尔玛和家乐福这种大型商场，而不是某某经销商、某某小店。追本溯源，擅长砸钱的资本营造出马太效应，大商超与夫妻店的强弱对立关系已经成型，作为绝大多数的一方，数百万便利店因远离技术已经成为弱势群体。

恰恰相反的是，在美国，人们对脆弱的小便利店有着极强的人文关怀。例如，由谷歌前员工创立的无人智能售货机 Bodega，因为入侵性过强而受到诸多批评。并非是美国人抵制技术，而是他们担心滥用技术会造成部分弱势群体失业。

不可否认的是，生态中存在强弱关系是自然法则，如同自然界的食物链一般。但有思考力的人不应当效仿动物界的弱肉强食规律，因为食物链上任何一个物种的消失都可能会带来生态的覆灭。因此，在一个能够实现共赢的生态里，平衡利益关系是最好的共存法则，也是解决矛盾的关键。

如何解决矛盾？前提是要沟通。传统零售生态靠的是打电话、发信息来沟通进货和发货信息。到了新零售时代，沟通方式的创新屡见不鲜。现在的各种社交产品就是极好的沟通工具，比如微信是私人社交工具，钉钉是企业社交工具。

3. 科技因：技术迭代想象空间大

还有一点尤为重要，技术对零售生态的赋能是不可忽视的。正在建设智能物流系统的亚马逊对无人便利店情有独钟，国内的一众无人便利店，例如 F5 未来商店目前已经升级到第六代，缤果盒子目前也已经拥有 16 项专利发明。如图 1-7 所示，为 F5 未来商店的场景。





图 1-7 F5 未来商店的场景

再以零售的金融渠道为例，技术升级颠覆了支付方式。如今的便利店店主会主动告诉你支持二维码支付，未来刷脸支付或将成为新的流行方式。可见，支付技术的升级让零售交易更加高效化，用数字货币摆脱了现金的纸质束缚。技术的更新换代推动了一个又一个零售创新，从自动贩卖机到无人便利店，从无人货架到无人智能货架，人工智能时代的来临，正在将零售业态的部分想象变为现实。

1.2.3 新零售下的合纵连横：渠道唯快、场景出奇、生态赋能

抢下新零售高地的最好方式就是提前“亮剑”，国内的“零售试验田”数不胜数，新时代下有太多的机会，中美企业的博弈也分化为三大领域。

1. 渠道唯快不破

例如，沃尔玛用退货服务拉拢消费者，这一策略能够让消费者在就近的沃尔玛商场退掉线上购买的不满意产品。从渠道上看，沃尔玛打破了电商渠道原路退回的原则，让消费者获得更快捷、更满意的退货服务。

再如，亚马逊收购全食超市，随后开启了一轮疯狂的促销大潮。找到线下渠道支点的亚马逊抓住了线上线下一体化的核心，好好地过了一把新零售的瘾。而把更多目光投向线下的亚马逊，终于获得比肩阿里巴巴投资三江和联华的资本。

2. 场景出奇制胜

谁都无法想象，自动贩卖机已经存在了近 50 年，现在它的“兄弟”无人货架，正在各大资本的推动下走进阿里巴巴、中国移动这样的大公司。

无人货架所占领的场景是办公室，这里也是各大名企高管的密集区。例如，“猩便利”无人货架的团队来自美团，将主打自营产品和网红产品，如图 1-8 所示。霸占了办公室等于拉拢了白领人群，办公室这一场景的价值堪比十座南非钻石

矿。目前来看，无人货架的爆发期还在酝酿，但在资本的推动下，无人货架或许只差一个巨头梦了。



图 1-8　“猩便利”的主打产品

另外，快闪店正在成为一种趋势。例如，谷歌在线下开了个“猜画小歌”快闪店，把 Google Home 搬到店里。相信科技巨头谷歌的目的绝不只是耍酷，在线下店固定模式外，快闪店可能为谷歌带来更强力的品牌宣传效应，在苹果、三星这些强敌环伺的市场里，颇有一种“敌驻我扰”的兵法思想。

在快闪店上，中国企业的花样更多。例如，饿了么和知乎联合在线下开了家“知有趣　食不同”的“知食堂”快闪店，这种把知识和吃饭相结合的想法原因可能很简单：一方面，知乎能够突破内容平台的设定，在线下获得高曝光率，未来可能走向类似的内容零售；另一方面，饿了么希望消费者不只是简单的点外卖，故而提供了吃以外的“精神食粮”，帮助提升末端消费者体验。

快闪店不同于线下店，它破除了消费者的固有印象，让消费者意识到品牌的独特性和稀缺性，从而对品牌产生好感度。同时，对线上模式的企业来说，这种线下突围是一种十分划算的宣传方式。在新零售时代，快闪店的存在是一种爆发式的品牌文化输出，对零售本身来说，具有极强的加成效应。

3. 生态赋能有方

虽然电商已经在中国发展得相当成熟，淘宝、京东已经无人不知无人不晓，但由于线下渠道很重，国内的零售互联网化的比率依然比较低。所以，帮助零售生态实现线上赋能，也是极具挑战性的事。

对美国企业来说，跳出既定角色来赋能整个零售生态可能不是一件简单的事。即使是沃尔玛，它作为生态中的店主角色，最多只能做到为消费者带来更好的体验，而对经销商和厂家来说，沃尔玛能给予的线上优势很少。

相比之下，亚马逊作为电商平台是不直接参与交易的，所以它有更大的可能对平台上的其他角色进行赋能，比如提供统一的物流服务。在中国的物流市场下，京东的自营物流已经成为一张名片，而阿里巴巴的菜鸟物流也在努力追赶中，顺丰和“三通一达”的体量同样举足轻重。

亚马逊也随科技大潮走向智能物流，比如无人仓储和无人机送货等。物流作为零售商品运输环节，同样决定了整个生态的效率。所以，将物流效率提高后，在多层级共同作用下，零售生态整体效率会上升一个台阶。

尽管中美博弈尚未进入白热化阶段，但目前的各种前奏足以说明，新零售时代，在两片广袤大地之上，中美的新零售竞赛正在徐徐展开，众多开拓者中也许就有下一个阿里巴巴或亚马逊。

1.3 玩法：颠覆还是赋能，新零售到底该怎么玩？

现在，新零售花样繁多，谁能率先走到一条康庄大道上，谁就能举起新零售的大旗。但在此之前，赋能型新零售和颠覆型新零售，是每一个渴望改变的人必须要选择的，当然，前提是你必须做出合理的选择。

1.3.1 新零售的两个本质：新场景和新效率

新零售大风吹到现在，我们看到了无数标榜新零售的改革在各行各业掀起波澜，有电商巨头之争，比如阿里巴巴和京东的便利店改造计划；有手机巨头之争，比如小米、华为的线下店扩张；也有眼光敏锐的抢滩者，比如“猩便利”和“果小美”等对无人货架的争夺；更有零售巨头三江、永辉、天虹的疯狂扩张。那么，眼花缭乱的新零售的本质是什么呢？

关于新零售的本质，可能刚好印证了那句“一千个人眼中有一千个哈姆雷特”。有人认为新零售是一直存在的，因为所谓的新，就是变化，而变化一直存在，所以新零售早已是一种常态。还有人认为，在消费升级等因素的推动下，新零售正在迎来风口。如果从事物变化的角度来看，任何东西都是动态的，零售也不例外。那么，我们如何界定新零售的本质呢？唯有对比现实。从各行各业进军新零售的情况来看，如今的新零售若要有一个确切的定义，大概要满足两个条件：新场景和新效率。

1. 新场景

首先，新零售像电商一样，产生新的场景。在电商出现之前，线下场景是用户必达的，这是一个长久以来的消费场景。互联网出现之后，电商开始萌芽，线上场景开始产生，而新场景的诞生无疑会催生消费者的新需求。放到现在，无人货架和无人便利店的产生，同样创造了新的场景，即无人零售，或者说是自助型零售，这在一定程度上促进了处在消费升级大潮下购物者的内在需求。

再如，发于电商的小米在产品线逐渐成熟之后，把目光转向线下，开始对线下场景的潜力进行挖掘，如图 1-9 所示。如此战略的原因来自以下四个方面。

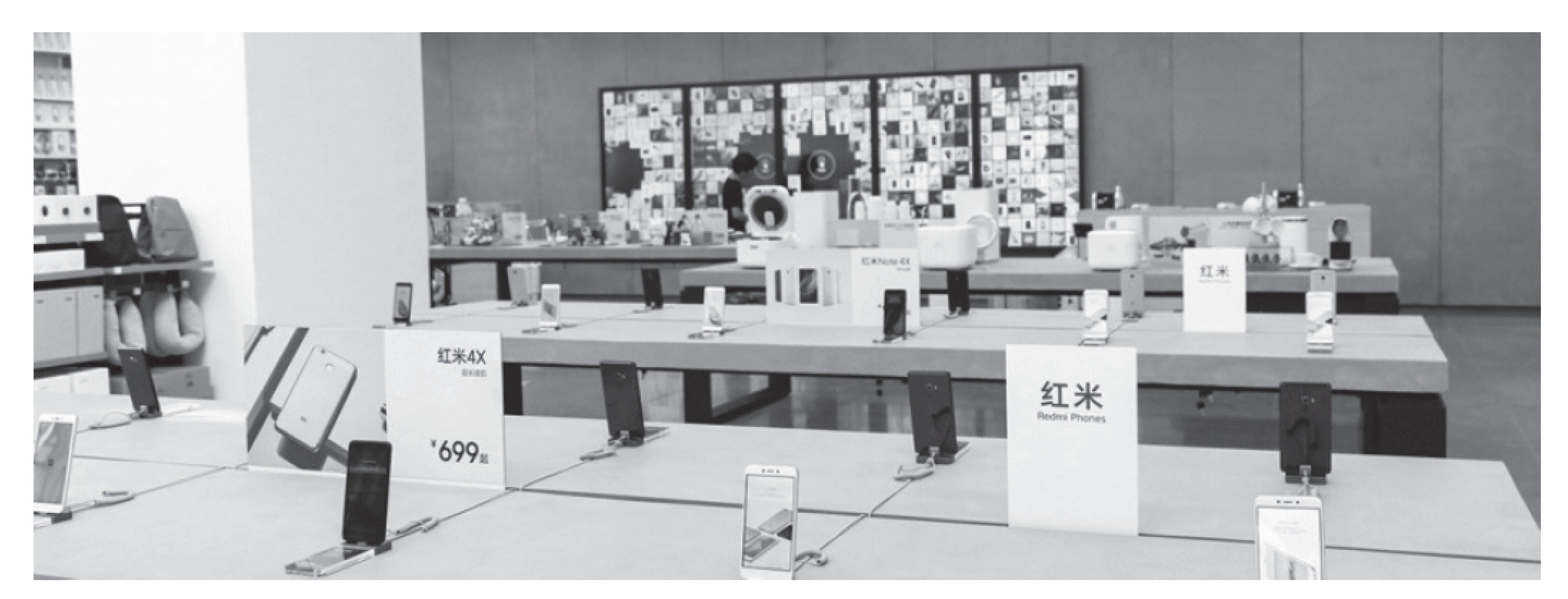


图 1-9　“小米之家”线下店铺场景

- 首先，线下场景拥有持续稳定的曝光率，虽然现在是移动购物时代，但线下店面是不动如山的，尤其在繁华商业地段，人流量之大足以比肩线上。
- 其次，对于手机和电视等不少电子产品来说，消费者线下体验的需求更强烈。对于质感类零售商品来说，线下体验能够进一步激发消费者的购买欲望，而店面销售氛围的营造要比线上更为有效。
- 再次，目前中国智能手机市场群雄争霸，不仅有 OPPO 和 vivo 这种重

线下渠道的强有力竞争对手，更有线上线下双管齐下的华为以及长期备受中国消费者青睐的苹果，此外还有魅族和一加等众多创新型对手同样在蚕食市场份额。面对这样的情形，小米逐渐意识到线下广阔的区域是一个十分好的新发力点。

- 最后，小米主打电子产品，尤其需要售后服务来保障，而通过直接接触消费者，获取真实需求变得更加快捷，线下店同时也承担了售后服务的功能，有利于提升消费者的满意度。

总之，小米回归线下，在不断孵化一个个新的线下购物场景，可以看出其对既有场景价值的重视，而这种新场景的重新开发，正在帮助消费者找回线下消费的快感，正中了消费者不知如何寻找消费快感的痛点。

2. 新效率

其次，新零售遵循向前发展的原则，形成新效率、新产出，走向新的台阶。阿里零售通、京东新通路、掌合天下以及中商惠民等，它们的出现提高了零售业的运作效率。比如阿里零售通，通过对线下小店进行门店升级，在技术上，通过数据分析等实现小店对产品的线上动态管理；在渠道上，零售通也会提供一些特卖商品，而零售通通过布局定点仓储实现对区域内店面的快速供货和差异化供货。随之而来的，就是供货效率提升，销售额提高，盈利水平实现突破。

再以中商惠民为例。与零售通有所区别的是，中商惠民主打社区零售模式，通过整合和吸纳社区零售店，来实现社区 O2O 在配送效率上的提升。值得注意的是，中商惠民在 2B 端（Business，企业或商家）将经销商和便利店店主很好地连接起来，通过优化商品结构和价格来实现两者之间的平衡。而在 2C 端（Consumer，消费者或终端用户），中商惠民在 B 端便利店店主的帮助下，实现了零成本获客。

在供应链效率优化上，中商惠民同样以建仓为主，再搭配上完善的配送体系。据了解，中商惠民目前拥有 40 多个现代物流配送基地，配送车 1 000 余辆。对于 B2B 快消平台来说，建仓一来能够理顺以往混乱的配送状态，有效稳定货品配送的频率；二来在社区零售店位置相对分散的情况下，能够凭借配送系统的调度实现社区之间的最优路线。

不过，不论是零售通，还是中商惠民，作为平台，集合分散的便利店店主、经销商或者品牌商，首先就是一种对市场的有序整合，而这种厘清供应关系的行为不仅制止了混乱的价格行为，更有助于形成良性的竞争意识。换句话说，

他们的存在提高了整个零售生态的效率，至少从前期看是这样的。

总而言之，新零售需要满足新场景和新效率两个条件，才能称为“新”。这就意味着，新零售下的每一个角色都得到了全新的体验，消费者如此，商家如此，经销商亦如此。

1.3.2　新零售的两种对立思维：赋能或颠覆

既然了解了新零售的本质，那么对于许多亟待转型的角色来说，新零售有没有规律呢？从本质反观现象，我们能够从所有的新零售尝试中，看到两种思维：一是赋能，二是颠覆。

1. 赋能型新零售

赋能就是帮助，提供解决问题的方法。许多企业都在谈赋能，比如美团，它从效率和技术等方面对外卖配送进行赋能；比如京东到家，它从物流、流量和生态等方面对生鲜配送进行赋能。如此赋能的优势在于，能够提升整个生态的容错能力，达到一个更高的运作水准，从而提供更高效的输出。

既然赋能如此有效，那么被赋能的零售又是以何种姿态存在的呢？我们把目光转向便利店这一原始的零售生态。目前来看，有两种赋能方式：一是替代赋能，二是互补赋能。

（1）替代赋能

以阿里零售通和京东新通路为例。他们为便利店提供了技术和进货渠道，实现的是技术赋能和渠道赋能。反观便利店原来的生态，技术落后，进货渠道单一。而在引进全新的技术系统后，便利店如虎添翼，而这一技术赋能可以说是一道全新的保障。另外，渠道赋能上，通过阿里和京东丰富的线上产品布局经验，便利店首先在进货渠道上得到了保障，其次在两大电商巨头的品牌加持下，获客能力提升。

那么，为什么说他们是替代赋能呢？作为电商界的巨头，阿里巴巴和京东拥有电商基因，因此他们在面对 B 端时，会更倾向于离消费者更近的便利店店主，而不是经销商。在这样的战略思想指导下，阿里巴巴和京东凭借自身拥有的物流优势，自己担当经销商的角色无疑是最合适的，而经销商这一角色也是最容易被取代的，品牌商和厂家相互抱团，即使吃下一部分，消化能力也不一定能够支撑他们全部释放这一角色的潜力，而便利店店主因为角色特性更是无

法代替的。

但经销商有所不同，他们与厂家、便利店店主的关系一般维持在价格层面，当前这一角色领域是最为复杂和混乱的。阿里巴巴和京东正是看到这一契机，以管理者的身份直接进入，接替经销商角色，对接厂家和便利店店主。况且，阿里巴巴和京东电商平台本就和 B 端厂家有着长期的合作关系，只不过现在将这一交易换到线下而已，也就是说，阿里巴巴和京东是将 B2B 的大 B 带至线下，间接形成 B2B2C 的模式。

除了京东和阿里巴巴两大电商巨头外，零售巨头永辉、天虹等也在尝试新零售下的替代赋能。以永辉为例，此前红标店和绿标店的差异化经营已经充分证明了永辉的创新能力，而永辉打造的“超级物种”更是令人眼前一亮。

综合来看，替代赋能的一方是在替代的基础上实现对其他角色的赋能。在零售供应链中，对低效环节和低效角色进行管理甚至取代显然是符合市场规律的，而更强大的角色进入这一供应链之后，相当于在这一零售生态中担负着重要节点的功能，从而辐射整个零售网络，赋能伸手可及之处。

（2）补充赋能

补充赋能，简言之，就是在保持原有零售生态的前提下，实现对多个角色的赋能。在这一领域，也有众多开拓创新者，其中较有代表性的当属掌合天下，而他们的补充方式也有所区别。以“助力中国五百万中小超市轻松做买卖”的掌合天下，在阿里系和海航系资本的推动下，目前已经形成掌合商城、掌合云工厂、掌合云仓、掌合超友会以及掌合便利店五大品牌，如图 1-10 所示。



图 1-10　“掌合天下”的五大品牌



图 1-10　续图

针对上游品牌商，掌合云工厂能够提供媒体、运营、促销、大数据云计算以及多项目联合等支持，帮助品牌商建立良好的品牌形象并扩大销路，打通更深更广的供应链条。不难看出，从线上到线下，掌合云工厂都对品牌商有所赋能，而这些赋能帮助品牌商补足技术和营销上的短板，因为对于不少品牌商来说，他们的生产技术十分成熟，但由于其交易对象受限为经销商，与供应链终端和消费者鲜有接触，掌合云工厂则可助其缓解来自经销商的压价和囤货压力。

另外，针对下游便利店，掌合商城主要为中小超市提供进货渠道，实现一站式在线订货并进行快速配送。与阿里巴巴、慧聪网等不同的是，掌合商城在 B 端的审核都比较严格，而且掌合商城的物流配送体系为自有。以掌合天下的战略项目掌合云仓供应链为例，据了解，掌合云仓以统仓统配服务模式为根本，通过整合全国区域快消品分散供应链，形成线上资金流、信息流和线下商品流、物流的协同运作。

由此看来，掌合天下在整合品牌商的基础上，不仅实现了供应链上游的赋能，确保产品质量和供给速度，更重要的是通过提升配送服务，实现了物流上的赋能。

除掌合商城外，掌合便利主打的社区 O2O，是一种社区零售生态建设。一直以来，社区场景都是 O2O 生活服务的主要阵地，包括 58 同城和京东等在内。但以商品层面为主的社区零售领域却鲜有 O2O 服务。据此，掌合天下特地将社区便利店建设成 O2O 智能服务站，以挖掘社区中的商品零售需求。

值得注意的是，社区商品 O2O 正好切中了社区功能的痛点。大家都知道，社区是群居生活地，对生活商品的需求可以用高频刚需来形容，虽然社区便利

店存在许久，但不少便利店因不具备配送服务体系，单纯只有零售的功能。对比之下，社区商品 O2O 具有位置上的绝佳优势，在融合了线上线下的基础上，社区居民能够即时线上选货，线下主动取货或收货。

很显然，掌合天下通过技术和物流等手段对社区 O2O 进行赋能，补足了社区零售店与外部 O2O 店的不足，充分发挥了社区这一群居形态的功能。总的来说，掌合天下对零售生态的每一个角色都有特定的服务体系，可以说是一种比较多元化的补充赋能方式。

2. 颠覆型新零售

与赋能不同的是，颠覆型新零售重在改头换面，是以创造新业态为主的零售模式。在这一支改革大军中，最火爆的便是无人便利店和无人货架。

说到无人便利店，就不得不提到它的核心竞争力——无人销售。它通过去掉传统零售场景下的第三者，即引导员和收银员等来提升购物体验。另外，它完全由技术来监督，消费者的行为只是购买，无须排队结账。这无疑颠覆了传统零售模式下“以人为核心”的原则，因为从进店到出店，都交由技术引导。不得不说，无人便利店是技术发展的产物，而这种以技术主导的零售新业态的出现，实则是对原有零售角色的颠覆。

由于正值风口，无人便利店的赛道上不乏巨头身影，如“淘咖啡”、EAT BOX、F5 未来商店和缤果盒子等，他们都在践行自己的模式，但无人便利店的核心不会变，那就是一站式技术服务场景。

以缤果盒子为例，其配套技术比较全面，分成自助结算系统、全智能商品识别、远程客服协助、动作识别防盗系统、人脸识别和动态货架六大技术板块。这些技术能够检测顾客从进入到离开的所有行为，具有很强的自主性。

在传统零售业态中，B 端都有至少一个角色服务于用户，比如收银员、导购员等。但随着科技进步，技术支持下的自助型购物得以实现，一来满足了部分消费者对于购物环境的要求；二来实现了购物过程的数据化，有助于形成消费者购物行为画像，以实现更为精准的零售服务。

我们可以进一步发挥想象，颠覆传统便利店固定地点的无人货架未来是否会离消费者更近，甚至摆在家里。我们可以假设一个这样的场景：无人货架在技术的支持下实现了内外互联，即 B 端可以实现房外补货，而回到家的消费者则可以直接在家里享受商品，等于家里放了一个小型超市。可见，在地理变化和技术驱动下，未来的无人货架拥有十足的想象空间。

综合看来，无人货架和无人便利店颠覆的是传统零售生态中的某一重要元素，而颠覆后形成的新的增长力又对新的零售业态实现反哺。对比赋能型新零售和颠覆型新零售，在生态扩容与产出扩增上，它们突破的方式可以说是对立的。

3. 赋能和颠覆，如何找到进军新零售的合适姿势?

无论是赋能，还是颠覆，当下，任何新零售改革都难以逃离这两种模式。那么，在无数面临变革的零售角色面前，如何找到进军新零售的合适姿势?

若要弄清楚这个问题，我们应当首先对两种新零售的改革方式予以总结归纳。赋能直指角色升级，适合任何层次的角色，但生态内的赋能更为有效，一般针对整体，京东、阿里巴巴“新便利店”计划如此，永辉的“超级物种”亦是如此。而颠覆直指核心竞争力质变，它是一种对竞争要素的改变，单一个体在这种质变下也能获取极具诱惑力的增长和曝光率。

总之，无论是颠覆还是赋能，这些进化都是值得提倡的。过去，电商影响了部分实体业，但也导致这些人走向线上，成为更大的赢家。现在，新零售花样繁多，谁能率先走在一条康庄大道上，谁就能举起新零售的大旗。但在此之前，赋能型新零售和颠覆型新零售，是每一个渴望改变的人必须要选择的，当然前提是要做出合理选择。

1.3.3 新零售走向 SoLoMo：移动化、本地化、社交化

零售趋于流量，无论是电商还是实体零售，流量多少可以直接影响零售的兴衰。互联网时代的到来让网络零售红极一时，也是因为互联网拥有着巨大的流量。如今互联网不同往日，线上流量红利已逐渐见顶，获客成本在成倍增加。所以，寻找新的流量入口，以及通过低成本获客就成了电商们的突破方向。

实体零售虽然获客成本低，但是也存在一些问题，比如如何留住客户，如何为客户提供更多消费场景以提高复购率，如何获取更多新客户，这些是实体零售最关心的问题。因此，SoLoMo 化逐渐成为实体零售转型的最佳解决方案，即移动化（Mobile）、本地化（Local）、社交化（Social），如今新零售也在向这三个方面发展。

1. 新零售的移动化

移动化可以为零售带来很大的效益，新零售的移动化主要是针对实体零售而言，可以分两部分来说：一是线上商城，二是移动支付手段。

从方法论来讲，新零售就是线上线下结合的一种零售模式。对零售来说，坚持固守线上渠道或者线下渠道都不是明智的选择。对新零售来说，打造线上商城不但可以实现线上线下的流量互通、获取更多客户，还有利于满足消费者碎片化或定制化的消费需求、打造更完善的会员机制、建立大数据。所以，我们可以看到，所有新零售玩家都没有落下线上渠道的打造。如盒马鲜生、淘鲜达、永辉生活、京东到家、食行生鲜等，无论是入驻平台还是自建平台，打通线上渠道已成了新零售的标配。

同时，移动支付为线上商城起到了画龙点睛的作用，也为线下零售增添了很多光彩。支付手段的电子化和移动化，使得人们的消费变得更加便捷，也提高了企业的管理效率。零售越来越依赖于移动支付，如无人超市要依赖于移动支付；而很多传统超市在新零售改造后，也启用了扫码购的功能，顾客可以自助扫码结账。

线上商城和移动支付是相辅相成的，共同推进了新零售的移动化。在移动化下，新零售不仅可以获取更多的流量，也因此变得更加数字化、智能化。

2. 新零售的本地化

本地化是新零售的核心场景，从阿里和腾讯的新零售布局可以看出，新零售就是一次本地化的布局。盒马鲜生推出“三公里内半小时送达”服务，“三公里生活圈”就是本地化的一种表现。

需要注意的是，本地化不是指产品本地化，而是指消费本地化，即消费者在本地就能消费想要的产品和服务，不必跨越漫长的时间和空间距离。如在盒马鲜生，可以消费到全球各地的生鲜产品。

除了盒马鲜生，阿里巴巴还拉拢了众多传统零售巨头，如高鑫零售、三江购物、新华都、百联集团、联华超市、银泰、苏宁、易果生鲜和居然之家等。同时，阿里巴巴的口碑上线了独立 APP，将其纳入阿里新零售的四路大军。另外，阿里成立本地生活服务公司，将饿了么和口碑进行了合并。

至此，阿里新零售覆盖了包含服装百货、电器、快销食品生鲜、餐饮以及其他本地生活服务在内的多行业和领域。都说实体店是零售的最后一公里，阿里新零售的合作伙伴都拥有庞大数量的实体门店，这些门店遍布各个社区。这种布局的背后，就是三公里生活圈的打造。将来，消费者通过新零售平台能买到任何商品，而且通过最近门店配送，将能在极短的时间内收到货。从某种意义上讲，这也是对现在的淘宝、京东等电子商务平台的一种颠覆，就像马云所

说的：“未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售。”

无独有偶，腾讯不但参股了永辉超市、家乐福、万达商业以及海澜之家等大型零售企业，而且还重金入股美团点评，对新零售本地化的布局与阿里巴巴如出一辙。

将来，本地化的新零售是洞悉一个区域的消费习惯和需求，把相应的产品和服务布局到本地的一种零售模式。这不但可以提高顾客的收货速度，还可以减少商家的物流成本。所以说，新零售的本地化是对资源的最优配置。

3. 新零售的社交化

我国电商行业经过多年发展，逐渐形成了“一超一强”的局面，如今这个局面被拼多多打破了。拼多多凭借社交电商的模式，在短短 3 年内，杀进了网络销售市场份额的前三，堪称传奇。

根据拼多多最新财报显示：截至 2018 年 6 月 30 日，其 12 个月活跃买家数为 3.436 亿，较 2017 年同期增长 245%。相比之下，阿里同期活跃买家数为 5.76 亿，而京东同期年活跃买家数为 3.138 亿，已被拼多多超越。

拼多多的成功离不开腾讯和微信。社交的互动、裂变，让拼多多能够以更低的成本获客，也得到了极大的曝光率。在如此得天独厚的资源优势下，拼多多成为近两年增长最迅速的电商平台。

另外，微信小程序成了腾讯社交零售的排头兵，通过小程序为众多零售商赋能，实现线上线下互通，也实现了社交化。相比之下，阿里巴巴则缺乏社交基因，所以借助其他社交平台成了阿里巴巴的主要手段。如在 2017 年“双 11”期间，天猫就与陌陌合作，通过直播、短视频等当下流行的社交方式进行了一次电商营销；2017 年 12 月，微博宣布开启内容导购平台的公测，用户在微博阅读内容时点击商品链接，可以直接在微博内完成购买，也可以跳转到淘宝平台购买；2018 年 3 月开始，抖音和淘宝实现联通，从抖音可以坐上直通车一键到达淘宝。另外，连咖啡等新零售模式也通过社交推出了以“万能咖啡”为核心的新玩法，一周内卖出了百万杯咖啡。

除了连接线上线下以外，社交也是互联网中最接近消费者的地方，如果说实体店是实体零售“最后一公里”，那么社交就是互联网零售的“最后一公里”。那么，对于线上线下结合的新零售模式，发展社交化也是情理之中的事。

4. 流量固然重要，服务也不能忽略

零售社交化、本地化、移动化说是追逐于流量的，其实也是更接近消费者的。

这是一次产品找客户的过程。所以，读懂客户，知其所需，把相应的产品和服务送到消费者身边，同时能让其消费更方便、体验更舒畅，应该是新零售要秉持的理念。

移动化虽然能采集消费数据，但是强制性要求反倒失了人心，得不偿失。科技本来也是方便于人的，如果让人更麻烦，也有违初衷。巧妙地引导消费者使用或采取综合的购买方式，才能让流量不至于一次性流失。

本地化虽然可以提高消费者和商家双方的效率，但是也有风险。如果对当地消费能力和习惯不熟知，将可能造成库存的积压。所以了解客户，按需分配，既是满足个性化需求的条件，也是资源最佳配置的前提。

社交化虽然可以低成本获取客户，更接近互联网的消费者，但也存在规范化不足的问题，导致用户信任度不够，限制零售的发展。所以加强规范化，提升消费者的信任度比费尽心思推广更重要。

总的来说，SoLoMo 化潜藏着巨大的流量，想办法抓住这些流量才是长久发展之策，萍水相逢始终不如朝夕相处。

1.3.4　消费乏力，新零售怎么解决盈利难问题?

道家经典著作《文子》有句话说得好：“苟利于民，不必法古；苟周于事，不必循俗。”意思是说，如果能使百姓获益，不必效法古代规定；如果能把事做得体，也不必遵循俗法。无论任何领域、任何行业，千百年来尽皆如此。

社会在变化中发展，作为主体的人也在变化发展，所以与之有关的一切都如连锁反应般发生了变化。以零售业为例，零售行业发展至今也才 150 年，却出现了各种新的业态，百货公司、杂货店、超市、便利店、购物中心以及网络销售等业态都曾经影响甚至占据过市场的主导位置。这些新的业态虽然都是商人创新的结果，却无一不是为了顺应社会发展和消费者需求。

近年来，我们可以更清晰地感受到这种变化，电子商务的发展、支付方式的变化、共享经济以及无人经济等都让零售领域变得无比活跃，也深深影响着人们的生活。但最终能够发展壮大的，无疑只有那些利于民、周于事的变化和创新。

新零售堪称一次创新和变革，尤其是在这个概念提出来后，零售领域乃至所有领域都在就新技术、新渠道和新服务等元素进行整改。但是两年过去了，新零售仍然举步维艰，原因何在？大概是因为其还不能真正利于民、周于事吧。

1. 新零售在失败中坚持

新零售为何会被提出有多种解释，或说因为电子商务的流量到了极限，或说他们盯上了生鲜市场这块“蛋糕”，阿里巴巴的意思是把这种模式跑开后把经验分享给同行。但我们看到新零售的提出比第一家盒马鲜生开业晚了 9 个月，所以也不排除是为了给盒马鲜生造势而营造的噱头。只是大家都很喜欢这个势，于是顺手推了一把，然后新零售火了，盒马鲜生及其他参与者也火了。

但是，无论是互联网企业还是传统零售企业的新零售改革，都没有获得很好的回报。从赢商网统计的 14 家超市上市企业公布的 2018 年上半年财报来看，6 家企业实现营收、净利均上涨，4 家企业营收下降但净利上涨，1 家营收、净利均下降，3 家增收不增利。其中阿里系的新华都和三江购物虽然营收提升了，但净利润却出现了大幅下降，高鑫零售的净利润增幅也远低于 2017 年上半年，只有联华超市通过关闭不盈利门店减损实现了转亏为盈。

2. 消费乏力，中国正在经历消费降级

确实，新零售的模式在很大程度上提升了消费体验：一方面，全渠道的打通确实满足了不同消费习惯的顾客；另一方面，效率的提高节省了顾客大量的时间；同时，选择多样化，甚至能实现个性化的服务。诸如以上几点优势，让新零售一时间吸引了众多消费者的目光，但是客户留存率和复购率都不是很高。

如今最主要的问题不在于企业提供的服务够不够好，而在于消费者能不能消费得起，或者愿不愿意经常性地消费。这就要考虑到现阶段的社会消费情况，是升级还是降级。从我国居民消费结构近几年的变化来看，人们在居住、汽车、教育、文化娱乐等方面支出增多，而食品烟酒、衣着等生活必需品消费的比重逐年降低。

淘宝能发展壮大，不仅仅因为其商品多样化、购物碎片化等优势，更重要的是其商品具有的优惠性，这也是“双 11”能引起全民购物狂欢的最主要原因。而正当我们以为消费已经实现升级时，拼多多突然走红，让我们看到低价仍然可以成为人们追捧的对象。如果说这部分消费者来自低线城市，不具有代表性，那么网易严选、无印良品以及名创优品等以性价比著称的品牌走俏的现象告诉我们，一二线城市也有一大批人消费观念在发生变化。即相对于名牌，人们越来越倾向于性价比更高、更实惠的商品。

反观盒马鲜生和“超级物种”等新零售业态，优势除了标准化、效率高以外，价格并不占优势。我们可以假设，如果有一个既满足标准化、效率高的要求，又相对实惠的选择，那盒马鲜生和“超级物种”等业态很有可能会被取代。

如果农贸市场实现了标准化，同时搭上合适的配送的模式，也有可能会飞起来；如果超市价格更优惠、品质更优良，也有可能主导市场。

正因为多数人都在发生着消费降级，而盒马鲜生和“超级物种”等新零售做的恰恰是消费升级的模式，其难以盈利也就不足为奇了。

永辉超市董事长张轩松曾在永辉投资者交流大会上表示，永辉云创的亏损主要原因有三点：一是永辉云创覆盖全国范围内多个重点城市；二是后台搭建和人力成本高昂；三是毛利率过低制约了盈利能力。可见，即使在中高消费城市也只能通过低毛利率来吸引消费者。

所以，要想走通模式，被更多人接受，新零售还得换种思路。与其寄希望于消费者一夜间都富裕起来、不再在乎消费支出，不如想想该如何去迎合更多的消费者。

3. 新零售的新思路

新零售要解决盈利难的问题，还是要开源节流。一方面减少投入以利于提高企业利润；另一方面也可以减少附加到消费者身上的费用，给消费者提供更优惠的产品。例如，永辉把“开源节流”的任务交给了合伙团队，通过鼓励合伙团队提高业绩来“开源”，通过节省人力投入（具体做法是员工实行时薪制）来“节流”。

除以上两种方法外，还可以从如下几方面来考虑。

（1）优化供应链。首先，通过人群画像，以销定采，让消费者买到称心的产品，同时也提高了库存周转率；其次，通过源头直采、厂家直采等模式，可以采购优惠又优质的产品，最主要的是可以减少中间流通环节，起到减少损耗、降低成本、提高效率等作用；另外，研发自有品牌也是可以减少采购成本、提供个性化产品的，这或许会成为新零售的一个产品方案。

（2）重塑门店。缩小门店，同时增加若干前置仓，以众星拱月的形式布局。如此既能解决单店成本过大、利用率低的问题，也能把覆盖范围扩大。事实上，随着线上订单比重的增加，门店消费比重降低，线下门店将越来越像一个仓库，而且是一个巨资打造的仓库。而且这个仓库受到范围限制，难以覆盖更远的区域。

以上两点为节流的做法，开源则需通过提升服务来实现。只有让服务更专业、周到、贴心，才能让消费者欣然到访，乐于消费。说到底，消费的主体还是人，只有以人为中心，从产品到服务都做到尽善尽美，才能得到消费者的认可。这大概就是“利于民”“周于事”的具体体现了。

与其说这是一种新思路，不如说，新零售本就该是如此。

第2章

企业转型：新零售的进化与蜕变

内容逻辑：通过前提、方法和突破 3 个方面，解读传统企业转型新零售的方方面面。

知识干货：零售终端、商业逻辑、商业本质、3P 转型原则、1P 理论、新木桶效应、六大思维方式、生存法则

- 前提：对传统行业来说，新零售究竟是救命药还是骗局?
- 方法：新零售的转型方法论，新零售亦是“心零售”
- 突破：巨头征战新零售，实体小玩家如何求得生机?

2.1 前提：对传统行业来说，新零售究竟是救命药还是骗局?

1789 年 7 月的一个清晨，法兰西王国国王路易十六于日记上写下“今日无事”，随后便接到了大臣的告急。“造反了吗？”路易十六问道，“不，是革命，陛下！”于是，法国大革命开始了。

很戏剧性的情境，让人觉得好笑。但这种情境并不少见，尤其在商圈里，革新和斗争从来就没有停止过。一些企业在受到打击前也会麻痹，感叹“今日无事”，直到颠覆者出现，才追悔莫及。久远的不说，我们浅谈一下近 15 年内零售行业的变革。

15 年前电子商务在中国萌芽，传统零售行业对此不屑一顾，人们不相信一个网络普及率只有 5% 的国家，电子商务能有什么发展，更别说威胁了。彼时，中国互联网经济规模不到 50 亿元。

传统零售行业的轻视给予了电子商务茁壮成长的机会，当然我们也不认为传统零售就一定能阻止这个趋势，然而没能利用好这个风向，确是传统零售的失策。进入 2012 年后，电商的攻击性变得更强了，传统零售才感到了慌乱，但已有心无力。我们仿佛看到传统零售问了一句：“要造反了吗？”电子商务则回了一句：“不，是革命！”

2.1.1 关店潮的到来，只是因为电商的冲击吗？

2012 年以来，中国各地频频出现关店现象，沃尔玛中国区 2012 年关闭 5 家门店，此后两年内又关掉了 31 家。人人乐 2012 年、2014 年分别关闭了 8 家、18 家门店。这种情况普遍存在于业内，2015 年以后更是一发不可收拾。联华超市 2015 年净关门店 408 家，2016 年净关门店 265 家，2017 年净关门店 197 家。达芙妮在 2015 年到 2017 年将近两年的时间里，净关门店 1 562 家，百丽集团曾在两个月内（2016 年）在内地关闭了 276 家门店……关店潮席卷整个传统零售行业。

有人认为这是电商冲击导致的，看起来像是把法兰西波旁王朝的覆灭归结于革命军的造反一样。难道不是吗？不，这只是外在原因，内在原因是自身体制的腐朽，这是不能忽略的。

首先，电商的冲击确实给了传统零售业当头一棒。电商已经迅速成长，并严重地威胁了传统零售业的地位。纵观电商的发展史，可以发现，互联网为电商提供了发展基础，智能手机让电商茁壮成长，移动支付让电商如虎添翼。所以，电商对传统零售业的冲击，本质上是一次科技创新对传统的冲击。但是科技的发明并不意味着传统就一定会被淘汰，好比飞机的发明并没能淘汰轮船和汽车一样。选择哪种工具或者哪种渠道是一道多选题而非单选题。

其次，传统零售业不思进取也是禁锢自己的一个原因。业态、渠道的陈旧，产品和服务难以满足消费者，这些才是其缺乏竞争力的根本所在。玛莎百货败走中国就是一个典型的例子，从进入中国市场开始，其就不改傲慢的姿态，不屑于了解中国消费者的习惯，从店面设计、产品结构到营销模式都一一对标英国。同时，其应对电商的速度也过于缓慢，电商渠道甚至出现送错货的情况。终于，2016 年 11 月 8 日，玛莎百货宣布关闭中国内地所有商铺，黯然退场。

所谓故步自封，不仅仅在于错过电商这列快车，更在于管理模式和营销模式守旧，以及对消费者消费观念和喜好变化的疏忽和轻视。错就错在想让消费者习惯你，而不是你去迎合、引导消费者。

在电商如日中天时，不少传统零售商也试图开通线上渠道，却收效甚微，不了了之，茫茫然不知所措，直到新零售的出现。

2.1.2 新零售能否成为传统零售业的救命稻草？

新零售的概念仍然是由电商巨头提出的，旨在打通线上线下，解决线下管理落后、物流缺失，线上流量有限、消费体验差等问题。虽然也有人怀疑这是电商巨头为转战线下而找的借口，但是接受这种模式的人不在少数。

银泰和阿里巴巴合开了实施场景化营销的生活选集、大润发与阿里巴巴打造了盒小马、永辉超市与京东打造了“超级物种”、王府井百货开起了主题百货……从百货、餐饮到服装、文娱，大家都在打造自己的新零售，诉说着各自的故事。

切实来讲，新零售模式符合消费升级的社会现状，带动了线下市场的新消费。据悉，2018 年一季度，中国消费市场呈现稳步加快增长态势，消费对经济增长的基础性作用继续增强，最终消费支出对经济增长的贡献率达到 77.8%。根据国家统计局数据可以看到，线下消费呈持续回暖态势。2018 年一季度重点监测零售企业百货店、超市、购物中心、便利店销售额同比分别增长 1.7%、4.4%、6.3% 和 7.2%，较 2017 年同期分别加快 0.8、0.6、0.5 和 0.4 个百分点。

这与实体零售企业的积极转型升级、传统商业体调整商品结构和业态结构，开展供应链、渠道和服务方式创新等因素是分不开的。

对于新零售取得的成绩，或许我们可以举出几个例子。盒马鲜生短时间内就实现盈利，坪效达到普通超市的 3 ～ 5 倍；小米之家坪效做到 27 万 / 平方米；五芳斋的无人智慧餐厅营业额提升了 40%。这些消息更直观地说明了新零售可以拯救传统零售，这些喜讯重新燃起传统零售的希望，新零售仿佛成了传统零售的“救命稻草”，但实际上又是如何呢？

2.1.3 炒作概念者甚众，新零售更像一场骗局？

新零售成功落地的几个例子确实吸人眼球，但是当前众多企业所谓的新零售，多为伪概念炒作，雷声大雨点小，不要说不能盈利，亏损、倒闭的也不在少数。新零售给人感觉更像一场骗局，无人超市和无人货架就是两个典型的例子。

2016 年 8 月，第一个无人超市缤果盒子落地广东，而后亚马逊推出了 Amazon Go；2017 年 7 月 8 日，阿里巴巴也推出了无人超市“淘咖啡”。很快，全国范围内便投入 50 个无人超市试验点。无人超市看似大有可为。

无人超市意在降低运营成本，实际上并没能达到这个目的：虽然省去了收银员和服务员的投入，但其余工作还须人来完成，比如补货、整理货架以及清洁等。除此之外，技术成本也不低。同时，由于技术不过关，商品维护不善，又难以有效防盗，使得损失更大。另外，操作烦琐、频出故障、提示不足以及商品稀少等问题也让顾客无奈。因陷入技术欠缺、模式不成熟的窘境，无人超市最终未能飞起来。

有人认为："无人货架背后切入的是一亿多白领 8 小时的吃喝市场。倘若布点达到 10 000 个，那日流水很快可以达到 50 万，且 30% 以上的毛利率也可以让其在三四个月迅速回本。"在这种逻辑下，无人货架成了商家追逐的对象。短短时间内便有超过 50 家创业公司涌入其中，十几家头部玩家的融资总额超过 30 亿元人民币，其中不乏商业巨头。

如今，无人货架领域频频传出裁员、倒闭和转型等消息，令人咋舌。2018 年年初，仅运营了 4 个月的无人货架项目"GOGO 小超"传出停运消息，同时"GOGO 无人超市"也暂停运营。除此之外，易果生鲜与哈米科技达成战略合作、"猩便利"收购 51 零食、便利蜂收购领蛙、果小美和番茄便利合并等消息也不绝于耳。

无人货架一飞冲天，如今又纷纷被打入凡尘，很多平台消费者知晓率还非常低，但它们已成过客。这些投机者的失败，让新零售也变得扑朔迷离起来。人们不禁质疑，新零售到底是对是错？

2.1.4　新零售没有错，错的是那些自以为是的人

新零售提供了一个方向，却有人将其鼓吹成了风口，妄图借助风口迅速飞起来，最后却重重摔了下来。

无人超市自以为有了科技感的装饰便是新零售，可连技术都不过关；无人货架以为场景的渗透就是新零售，本质上却披上新零售的外衣，做着共享经济的美梦，妄想着"韭菜丰收"的场面。事实证明，这都是在自欺欺人。当然，这两者的惨败不是新零售的失败，而是伪装者的败露。

如若这还不是新零售，何为新零售？简单来讲，新零售就是以新科技为依托，服务至上的零售。如果说电商的革命是为消费者提供尽可能多的商品，那么新零售就是为消费者提供其想要的服务。可以说，新零售是一次服务的革命。

新科技以何为依托？互联网自不必说，大数据和人工智能才是这次革命的主角。首先，大数据和人工智能是洞察力和决策力的保证，是高效运营的动力。传统零售之所以在电商攻击下毫无还手之力，首要的劣势便是效率低下。其次，零售“货场人”的重构少不得科技的元素。

（1）“货”之重构尤为关键。以往，传统零售竞争力低下，不无产品同质化和供需不匹配的原因，玛莎百货的败走就是如此。相对于“有用就好”，消费者更愿意为自己真心喜欢的商品埋单。了解消费者的需求，按需匹配，推顾客之所想，售顾客之所爱，是新零售对“货”的重构。传统零售难以实现，新科技却提供了这种可能性。

（2）“场”之重构也势在必行。事实上，“场”的陈旧才是导致传统零售业关店潮的决定因素。新零售下的“场”应是全渠道的融合，智能系统为其“装修”，效率应更高，体验应更好。无人智慧餐厅的场虽然不尽完美，却在效率上实现了大跃升。需要注意的是，“新零售”不等于“无人”，技术应附能于服务而不是解放服务。

（3）“人”之重新定义即用户画像。“人”的重构使数字化消费者与现实中的消费者结合在一起，人即新零售的核心，以人为中心，才能有货和场相应的重构。这是传统零售的缺陷，也因此导致其在货和场的优化上反应缓慢。

“货场人”进行重构，都是围绕服务的革新。虽然都对“场”进行了创新，但无人超市背离了人的体验，无人货架则对服务存在侥幸心理。虽然高呼自己为新零售实践者，却坐享其成，终究是一场空。

如果你始终以满足消费者需求为任务，不断优化零售模式，新零售就是救命稻草；如果你盲目跟从，投机取巧，终将自欺欺人，所谓的新零售将成“致命毒药”。

2.1.5　谁掌控了零售终端，谁就掌握了新零售的未来

如果说新零售是革了传统零售的命，那么最明显的例子就是深圳的一家老品牌商超——人人乐。公开资料显示，人人乐2014—2017年净利润均为负数，作为传统零售业，该公司近年来受电商迅猛发展的冲击，营业收入持续下降，2017年亏损额高达5亿多元。

但如果说新零售是传统零售业的“救命稻草”，人人乐超市又是其中的一

个典型案例。在新零售的推动下，人人乐开始与互联网企业合作。人人乐与京东、腾讯旗下的互联网微众银行、多点 Dmall 等保持着不同程度的合作。据人人乐 2018 年年度业绩报告预告，预计 2018 年度归属于上市公司股东的净利润 1 000 万～ 4 000 万元。

另外，除了人人乐新零售改造初有成效，联华超市表示业绩扭亏为盈主要归因于集团持续转型提升而取得成效带来的同店业绩提升。相关媒体也曾报道，红旗连锁净利增长主要是因为公司 2018 年继续加强大数据的运用及分析、持续对门店商品结构进行调整、提升门店管理效率等。

如此看来，新零售对零售模式行业的价值在2018年还是呈正向生长的。“成也新零售，败也新零售”，那些率先上战场却成为“先烈”的，那些准备上场但还不确定方向的……不管怎样，扑朔迷离的市场总会迎来新的格局。

整体上，2018 年这张新零售的答卷不太尽如人意。很大原因可能是此次新零售改革还处于初级阶段，或许企业们将亏损归为试错成本也纯属正常。2018 年的困惑留到了 2019 年，未来涉足新零售的企业在 2019 年是否能有质的飞跃，还需要各企业在战略布局上加以把控。

一切才刚刚开始，仍存在很多变数，新产业的初期会有无数种可能。若要评价 2018 年新零售对零售行业的价值在革命与救命的比重中，可能还是后者的占比较大些。新零售实际上帮助了传统零售在互联网、物联网等方面的升级。

新零售的轻与重、繁与杂在反映不同玩家对于新零售不同心态的同时，也影响着新零售的走向和格局。但有一点需要注意，如今存量用户已经被几个环线分割，各阶层人群的消费能力、可支配时间并不相同。

以中产阶级为例，这部分人多是“80 后”“90 后”，他们对新事物始终保持新鲜感，追求高性价比，并愿意为高品质的服务付费。但是，以新零售为代表的消费升级并不代表普遍大众的消费需求，所以不同的消费人群有不同的消费理念。

所以，对于任何一种商业模式来讲，无论模式如何多样，到最后还是要落脚在满足人们的消费诉求上，这依然是破解所有发展难题的关键。当下的新零售产业似乎站在了一个十字路口，向左是潜在的流量红利，向右是看得见的消费升级，“摇摆”成了一种时代的新符号。不过，毋庸置疑的一点是，随着时间的积累，赛道将越来越宽广，赛跑选手也将越来越多样化，但只要抓住了最优价值，并非没有以一敌十的机会。何为价值？无非是符合消费者口味的产品或服务。

2.2 方法：新零售的转型方法论，新零售亦是“心零售”

对于传统零售企业来说，在面对发展“瓶颈”时，必须积极做出改变，虽然改变不一定会成功，但故步自封肯定会失败。因此，转型是迫在眉睫的，新零售的转型首先要改变的就是“心”，只有去读懂消费者的心，才能更好地满足他们的需求。

未来，零售行业的发力点在于整合资源和重建盈利模式，并找到适合消费者需求的切入点，进一步整合技术方案进行营销创新，塑造更好的消费场景。

2.2.1 商业逻辑：一切商业互联网化

商业逻辑是指企业在实现自己的商业目标时，采取的一系列相关的商业活动。在一切商业互联网化的时代背景下，商业逻辑同样需要融入互联网，具体表现为两个方面，如图 2-1 所示。

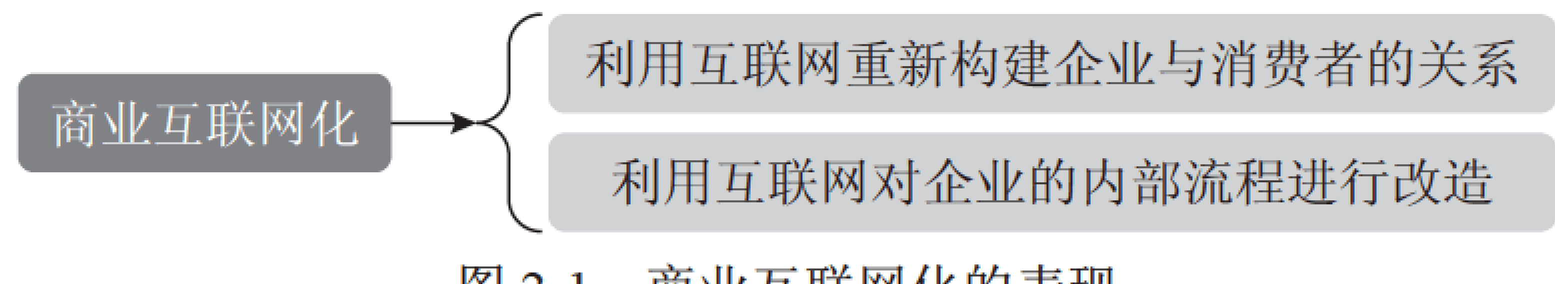


图 2-1　商业互联网化的表现

那么，在新零售时代，互联网、电子商务和零售行业的商业逻辑又该如何进行改变呢？下面解释了一些改变的原因和方法，如图 2-2 所示。

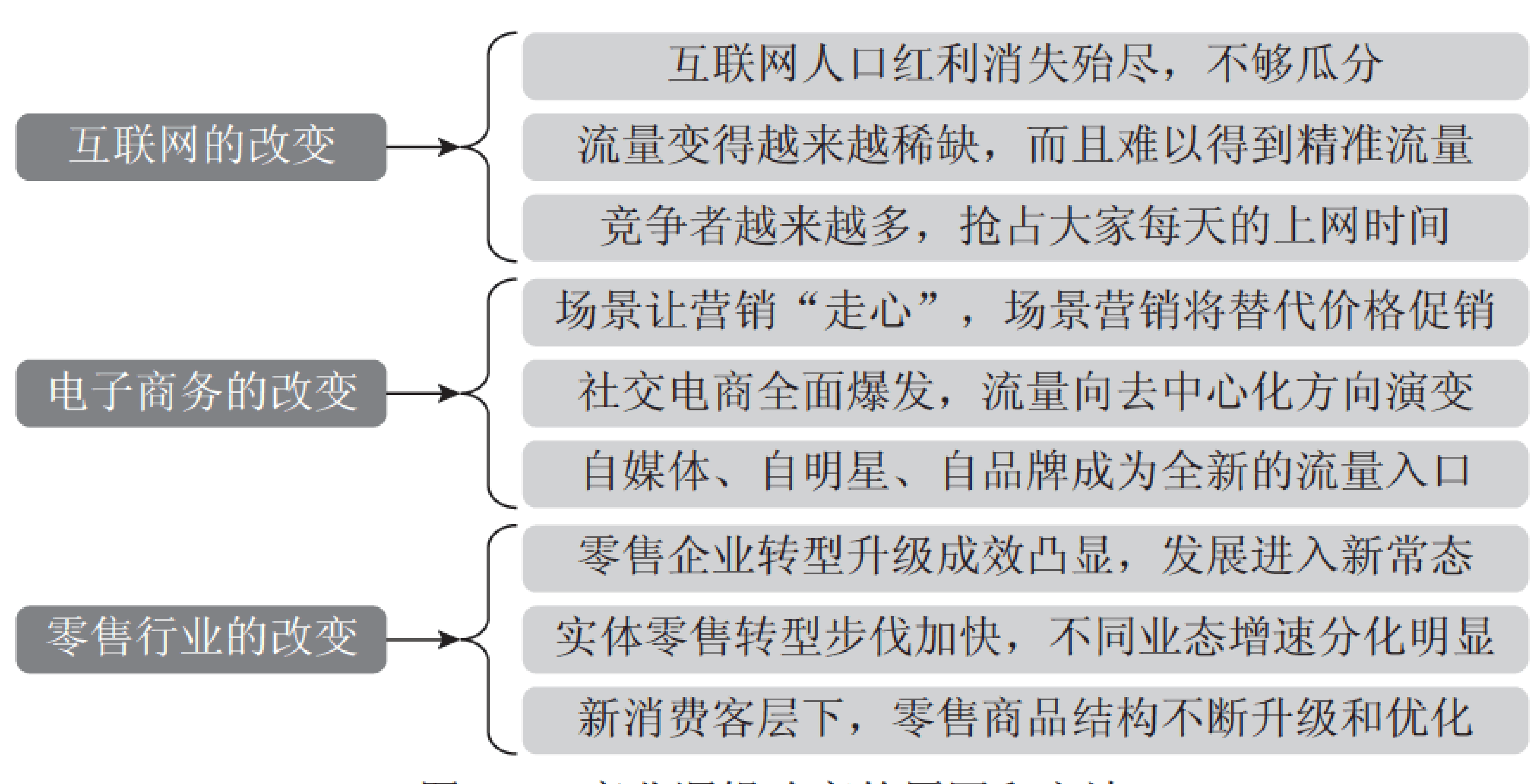


图 2-2　商业逻辑改变的原因和方法

2.2.2 商业本质：提高收益、降低成本

一切商业的本质都是盈利，新零售也不例外。具体来说，可以从两个方面实现。

1. 提高收益

要提高新零售的收益，首先要打造强大的盈利能力，企业可以通过加强自身管理和选择正确的营销模式来实现更多的盈利。

在自身管理方面，可以采取“线上 + 线下”的方式，开拓更多的客流渠道，获得更多的订单。同时，还需要加强用户的消费体验，注重会员服务和门店效率。例如，优衣库通过“门店 + 官网 + 天猫旗舰店 + 手机 APP + 微信小程序”实现多渠道布局，让用户获得更好的消费体验。同时，优衣库还推出了网店下单、门店自提服务，通过技术打通线上线下库存，开启线上线下全时随地联动购物，如图 2-3 所示。



图 2-3　优衣库门店自提服务

2. 降低成本

在营销模式方面，企业可以采取服务与产品组合售卖的方式，以刺激消费者的购买欲望。新零售时代的消费者变得越来越挑剔，企业在开发产品和服务时，不能仅仅依靠功能的堆积，给消费者带来高品质的产品和服务，更应该注重消费者在消费时的心情、体验和过程，从而刺激消费者多次进店消费，增加复购率，降低广告成本。

新零售商业模式的实质意义在于，大幅降低从企业到消费者的成本，通过“便宜”的新商业生态模式来代替“昂贵”的旧商业生态模式。

2.2.3 转型境界：传统零售企业的 3P 转型原则

如果说转型是在“找死”，那么不转型就是在“等死”。很显然，大家都不愿意“等死”，都想通过放手一搏来改变自己的命运。当然，针对不同层级的企业，新零售的转型境界也各不相同，总的来说可以用“3P 转型原则”来概括。

1. Promotion——促销层面的转型

这部分企业主要是从促销渠道上进行改变，如从线下转移到线上，从促销海报转移到微信红包，其实这只是一种“擦边球”的打法，它们并没有下定决心去做转型的工作。例如，在支付宝口碑上就可以看到很多附近商家推出了优惠促销活动，吸引消费者进店消费，如图 2-4 所示。



图 2-4 支付宝口碑中的线上促销活动

当然，促销确实能够有效吸引客流，是很多中小型零售商家的主流玩法。但是，这种方法不长久，当你停止促销，顾客可能就会觉得你的产品或服务不再有性价比，而失去跟随的热情。

2. Place——渠道层面的转型

渠道层面的转型主要是通过构建全新的消费场景来提升用户的消费体验，让他们在更加轻松舒适的氛围中埋单。渠道层面的转型有两种方案：一种是线下向线上渠道转型，另一种则是线上向线下渠道转型。

面对电商对零售市场的不断蚕食，很多传统企业开始自我救亡，更多的传统企业在转型时选择了一条与电商面对面竞争的道路——大举进军互联网，在线下销售的同时，增加线上销售平台，比较典型的有苏宁、国美、优衣库以及南方航空公司等。但是，很多企业在转型线上时，只是简单地开了一个网店，由于本身缺乏互联网基因和运营经验，导致最终只是徒增渠道成本，并没有取得什么成绩。

3. Product——产品层面的转型

产品层面的转型战略主要是避开竞争激烈的红海市场，而通过聚集和细分产品来寻找蓝海市场。例如，易果生鲜就是一家向注重生活品质的都市中高端家庭提供精品生鲜食材的零售商，如图 2-5 所示。



图 2-5　易果生鲜官网上的产品

当然，产品层面的转型比较消极和被动，随着互联网和零售巨头的不断扩张，这些传统企业的转型道路会越来越窄，因此，如果再找不到新的出路，被吞并或被淘汰也只是时间问题。

上面这三个层面的转型境界，代表了不同传统企业面对互联网和新零售的态度，这些转型都会增加企业的运营成本，而且收益也无法得到很好的保障。那么，新零售的转型还有什么更高级的玩法和境界吗？

2.2.4　1P 理论：网状经济时代的全新商业模式

当然，有问题就会有相应的解决方案，除了“3P 转型原则”外，“1P 理论”可以说是更高层次的转型境界，为传统零售企业提供了一种全新的互联网逻辑。

1P 理论来源于传统的 4P 营销战略（产品 Product、价格 Price、促销 Promotion、渠道 Place），不仅继承了 4P 营销战略的特点，而且还通过重构营销学进行了突破。

1P 理论的主要原则是“利润 =1P（价格）−3P（产品 + 渠道 + 促销）”。从该公式中可以看出，1P 指的是企业获得的收益，也就是消费者为产品或服务付出的成本；而 3P 则是企业付出的成本，包括产品（Product）开发、渠道（Place）建设和促销（Promotion）推广等方面的花费，这些同时也是消费者能够获得的体验和价值。

而企业最终获得的利润，就是赚取 1P 和 3P 之间的差额。因此，1P 营销理论说到底就是价格理论，通过将同行之间的竞争转化为多赢合作，让企业能够低成本获得更多消费者，同时增加盈利，基本原理如图 2-6 所示。

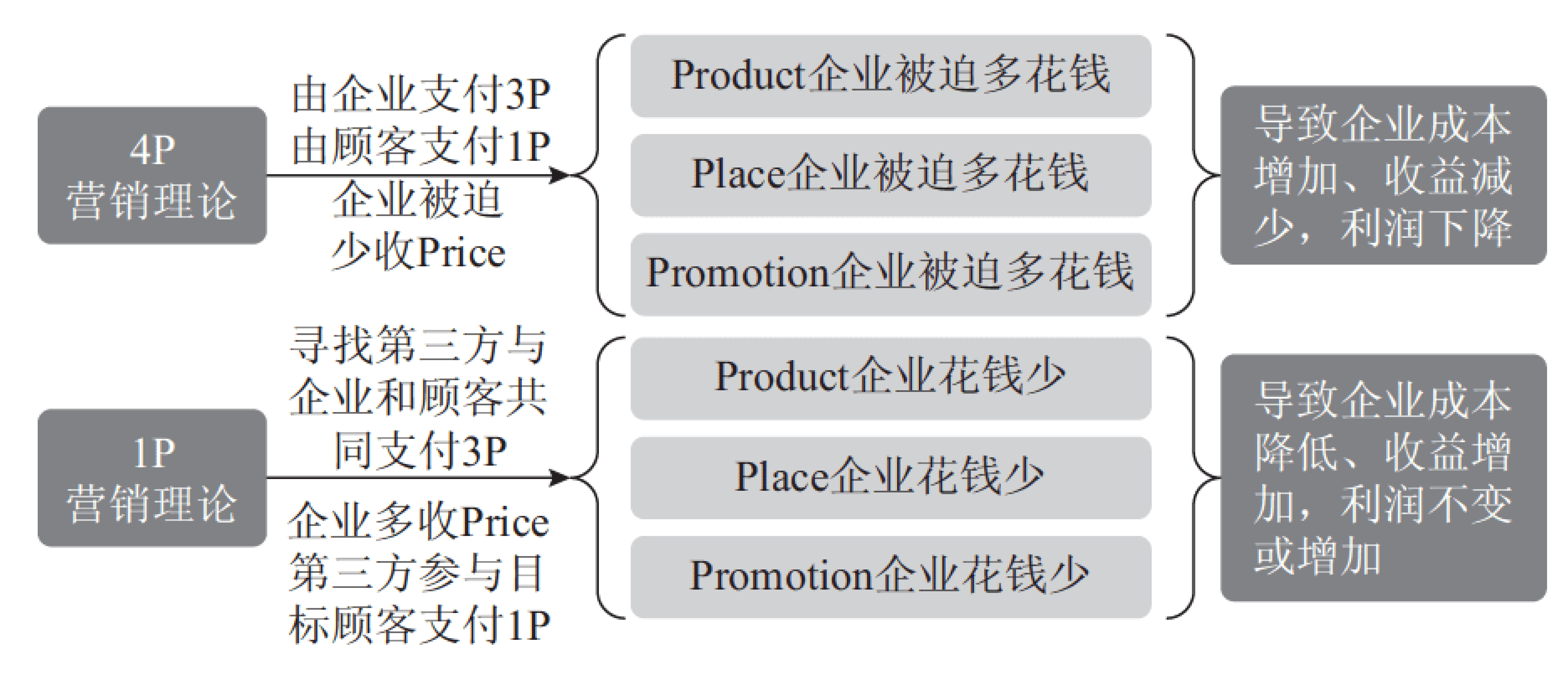


图 2-6　1P 营销理论与 4P 营销理论的原理区别

2.2.5　新木桶效应：用长板合作形成新的大桶

美国著名的管理学家劳伦斯 • 彼得（Laurence J.Peter）提出了一个非常经典的“木桶理论”，大意是如果你想用一个木桶装满水，则必须保证做成木桶的每一块木板的长度都一样，木桶的边缘要平齐，而且木板不能有破损。只要有一块木板有破洞，或者有残缺，木桶就不能装满水。也就是说，一只木桶想装满水，最短的那块木板起到了决定性作用，而不是最长的那块木板。



图 2-7　“木桶理论”示意图

因此，在传统思维下，企业都是封闭的，大家更加关注自己的那块“短板”，并会及时进行修补，这样才能获得满满的收获。而在互联网的商业逻辑下，每块木板都是一个企业，大家通过彼此的合作来组成一个木桶，此时企业更应该关注自己的“长板”，这样你才能获得更多合作伙伴的信赖。

在新零售的趋势下，只有将自己的“长板”做到极致，才能让你获得更多的资源，并通过整合资源来构建一个非常稳固的商业生态“大桶”。

2.2.6　转型思维：新零售转型的六大思维方式

新零售的转型，其实更是一种“心”的转换，企业要学会改变自己的思维方式，这样才能稳定发展，做大做强。下面介绍新零售转型的六大思维方式，如图 2-8 所示。

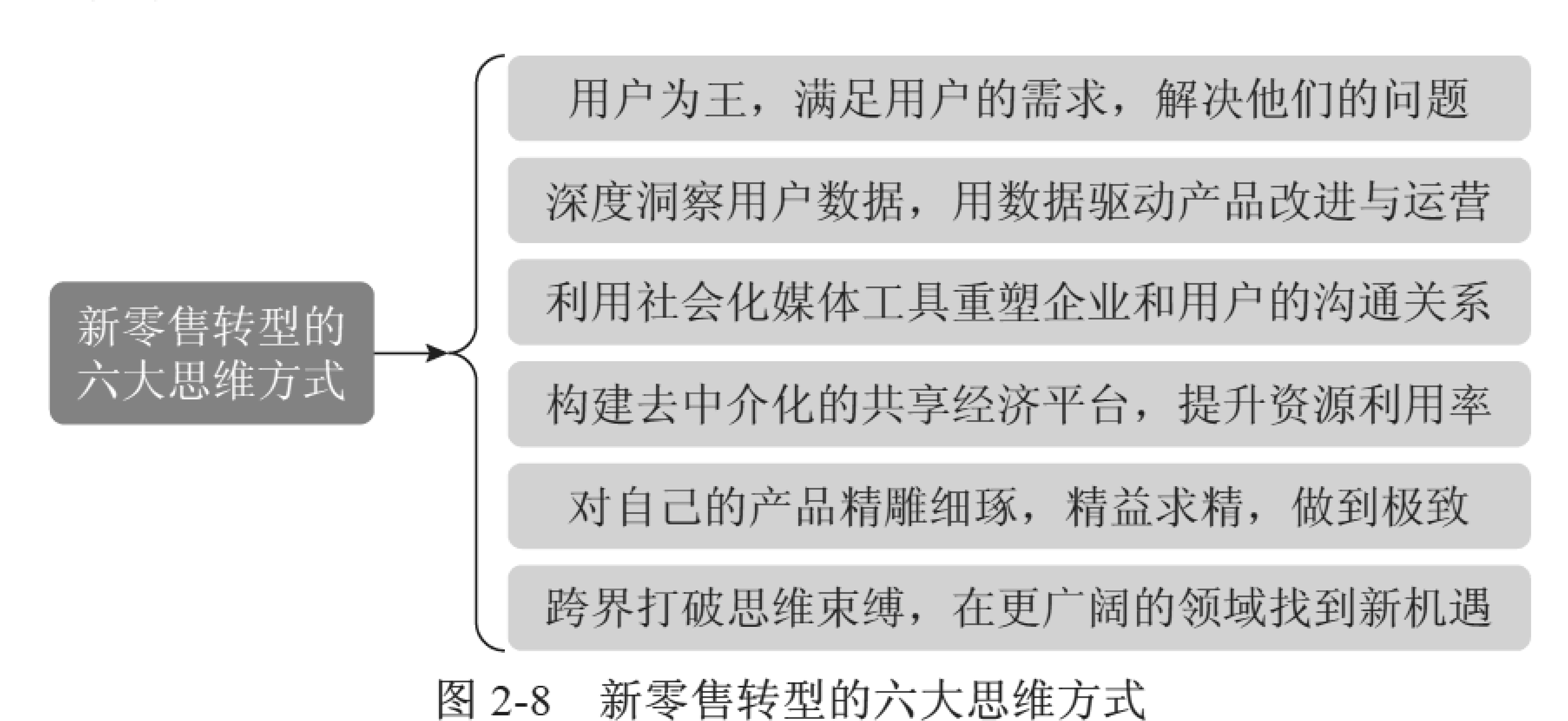


图 2-8　新零售转型的六大思维方式

2.3 突破：巨头征战新零售，实体小玩家如何求得生机？

随着转型红利的实现，新零售领域巨头之间的“厮杀”越发激烈，那么中小玩家该如何夹缝求生，寻得一片安全的生存空间呢？

2.3.1 互联网行业定律似乎总是：巨头上场，小玩家散场

纵观互联网行业的发展史不难看出，发展与斗争总是相互依存的。在新的风口出现后，各方都想从中分得一杯羹，而随着巨头的进入，小玩家想要从中杀出一条路并不容易，比较典型的案例就是共享单车。

共享概念与新零售概念相似之处在于，双方都是新时代下消费观念发生改变后的产物。在共享经济热潮中，市场涌进了一批批创业者，然而随着市场的发展，共享领域最终成为巨头之战，小玩家只能以落败收场。

2017 年共享单车迅速在共享经济浪潮中脱颖而出，在短短的 12 个月内共享单车就上演了一场大战，从百花齐放到纷纷凋零，多数共享单车没能逃脱行业不断加剧的马太效应。悟空单车、小蓝单车以及酷骑单车等小玩家相继离开了战场，留下押金的巨大空洞。市场上只剩下摩拜、哈罗等小巨头依旧在持续着这场大战。

与之相似的新零售似乎也难以逃脱这个互联网法则。新零售概念刚出来时，各方势力纷纷看好，投身其中的玩家并不少。随着各路玩家之间的相互较量，能主宰市场发展的唯有阿里巴巴与腾讯两大巨头。新零售市场与其他互联网领域一样，变成了巨头之间的较量。只是在新零售时代，战场由线上转移到了线下。

2.3.2 一个由阿里巴巴、腾讯两家“唱戏”的新零售舞台

2016 年年底，阿里巴巴首次提出了新零售概念，随后各路玩家纷纷入局。然而，随着新零售的发展，除了腾讯之外，能与阿里巴巴抗衡者寥寥。

1. 阿里巴巴的新零售转型和布局

以电商零售起家的阿里巴巴，2016 年就以超过 3 万亿的交易额成为全球最大的零售商，新零售对于阿里巴巴来说就是核心业务的升级，因此在发展新零售的过程中，阿里巴巴占据了很大优势。

早在 2014 年阿里巴巴就开始布局新零售，经过一两年的时间，其以资本和技术为纽带快速连接了自己的新零售版图，在跑马圈地过程中形成了几路大军，这几路大军贯穿了生活服务的几大维度，使阿里巴巴在新零售领域中占据了领头羊的位置。

（1）线上零售板块

阿里巴巴的淘宝、天猫一直以来都是其主要业务，也是阿里巴巴新零售的基座。阿里巴巴的线上零售每月有 5.8 亿活跃用户，有千万个淘宝店铺和众多的品牌，覆盖全球 56 个国家和地区，225 个国家和地区居民在此消费。天猫超市 1 小时送达已覆盖 11 城，在全国布设了上万个“天猫小区”。线上新零售的良好发展为阿里线下新零售的发展提供了数据、技术、经验等方面的支持。

2013 年阿里巴巴搭建了菜鸟网络和阿里物流事业部，通过大数据提高了物流效率，并通过布局智能物流解决了阿里物流体系的终端配送问题，使得淘宝不再受地域条件限制，由此，在扩大了零售市场的同时，阿里巴巴也逐渐打通了城市和农村的双向供应链和消费链路。

（2）线下实体经济

2017 年，阿里巴巴先后收购银泰百货、新华都的股权。银泰旗下拥有 46 家百货公司，新华都拥有 120 家线下门店，阿里巴巴收购两家股权后将其进行转型，银泰的新零售转型已经初具成效。早在 2014 年，银泰就先后开发出逛街神器“喵街”APP、西有、西选、集货、“HomeTimes 家居时代”等新兴业态。

2016 年阿里巴巴收购了三江购物 32% 的股份，2017 年 5 月又收购了百联旗下联华超市 18% 的股份，随后收购了高鑫零售 36.16% 的股权，将大润发纳入麾下。沿用“盒马模式”对三江购物进行转型，并开设了多家盒马鲜生店，让旗下超市卖场都朝着新零售方向转型，这一做法使得阿里巴巴在实体零售中占据了优势。

（3）餐饮、家装等其他领域

阿里巴巴将饿了么纳入餐饮新零售队伍，与口碑形成合力共同作战，饿了么负责外卖行业，口碑主攻到店消费，双方共同承担餐饮为主的本地生活服务领域新零售落地任务。“饿了么 + 口碑”的模式使得阿里巴巴在餐饮行业开始大展拳脚，在线上线下全方位铺开新零售。

（4）家居生活类场景

入股居然之家后，阿里巴巴通过借助新零售技术全力发展家居生活类场景，着力打造家经济，完成了在新零售道路上的又一次布局。

2. 腾讯的新零售转型和布局

在新零售发展之路上，阿里巴巴的另一个竞争对手腾讯也紧跟其后。与阿里不同，腾讯的核心业务主要集中在社交、内容和游戏领域。不过在阿里巴巴

布局新零售后，腾讯也不甘落后，基于自身优势所在，腾讯更乐意选择合作伙伴，给予合作方相应的资源，为其赋能连接所有场景，而不是直接参与。

（1）线上线下并驾齐驱

腾讯、京东两大互联网巨头选择联手合作，推出了线上线下无界零售解决方案，共同探索新零售，在新零售领域与阿里巴巴进行对抗。随后，腾讯又与永辉、家乐福等企业进行合作，计划在供应链整合、科技应用和业务赋能等方面展开工作，合作范围现已包括数据、智慧零售、移动支付、店内体验和数据分析等领域。腾讯的这一举动，与阿里巴巴收购大润发等商超相互对应。

（2）入局新兴零售形态

此外，腾讯入局了生鲜超市、无人零售、体验式场景店等新零售领域，虽然没有直接参与，但腾讯依旧凭借着强大的资本获得了新零售市场较大的份额，成为新零售市场巨头之一，与阿里巴巴在各方面形成对抗之势。

新零售使得线上线下完美融合，在实体经济复苏、渠道下沉和消费升级的东风下，两大巨头将新零售业进行了进一步的瓜分，并且利用自身的雄厚资本、流量优势及技术优势，严重挤压了实体小玩家的生存空间。

2.3.3 新零售的狭缝下，实体店小玩家的生存法则

新零售市场的巨头之战无法避免，实体店小玩家只有顺应时代发展，夯实自身业务能力，才能在巨头之战的夹缝中寻得生机。

一来与线上不同，线下实体市场广，且巨头受到的管制较大，小玩家机遇更多。根据前瞻研究院发布的报告，我国 2017 年新零售市场规模为 389.4 亿元，预计到 2022 年将增至 1.8 万亿元，复合增长率高达 115.27%。在新零售市场规模不断增长的情况下，小玩家的生存空间相对宽松，而巨头则往往是危机出现时首当其冲的受害者。同时，由于政府对于实体经济的管控较严，市场很少会有垄断行为出现，因此，小玩家能够获得的发展机会也比较大。

二来巨头是新零售的前锋，不断丰富新零售的供给端口才能满足庞大的市场需求，这也意味着只有各类实体店小玩家都进行相应的改革，新零售时代才会真正来临。而新的时代来临之前，实体店小玩家应该做好如下准备：

（1）通过实体门店和移动应用的结合，融合线上线下两个渠道。新零售已经成为一种趋势，双线融合势不可当，在这种趋势下实体店小玩家应尽快补

足线上“短板”，满足人们碎片式、便捷式的消费需求。在线上过程中要善于应用移动互联网和大数据等技术，围绕云计算、人工智能进行以消费为导向的生产，提高业绩的同时促进新零售行业的发展。

（2）升级理念，包括产品理念、营销理念、服务理念。

- 首先在产品理念上，要明确定位，不管是大众、小众还是高端精品，都要对其有所了解，同时要清楚产品主要消费者是谁，应该践行什么样的消费价值观。
- 其次在营销理念上，“酒香不怕巷子深”的年代已经过去，现在的营销模式更加多元化，玩法更多。
- 最后在服务理念上，要突出体验，无论是在产品本身的服务上还是场景化的布局上，都应该舒适美观，支付方式要更为方便快捷……新零售下的业态应该更加丰富多样。

总而言之，互联网巨头争斗，小玩家难以生存的现象渗透新零售行业，实体经济受到巨头的冲击，小玩家应该及时做好准备。在新时代下，只有顺应时代发展趋势，跟上时代发展脚步，才不至于淹没在历史的洪流之中。

第3章

商业模式：构建全新的零售战略

内容逻辑：从商业闭环、营销模式和模式运用 3 个方面介绍新零售的商业模式战略。

知识干货：核心原则、发展趋势、模式落地、模式转型、精准营销、个性营销、社群营销、场景营销、体验营销、渠道营销、升维模式、消费场景、数据赋能、会员营销

- 商业闭环：线上线下融合，引爆零售 O2O
- 营销模式：六大模式，重构新零售营销认知
- 模式运用：升维思考的方式，形成降维打击

3.1 商业闭环：线上线下融合，引爆零售 O2O

对于传统零售企业来说，要想把握住发展机遇，取得竞争优势，就必须彻底理解和拥抱新零售。线下的企业必须进入到线上，线上的企业也需要向线下靠拢，线上网店和线下实体店实现无缝融合，相互合作引流，为消费者带来更加优质的服务和体验，才能引爆零售 O2O，打造商业闭环。

3.1.1 核心原则：打造便捷高效的零售 O2O

在新零售概念提出者马云看来，线上与线下的融合是新零售最明显的特征。两者通过相互协调和相互促进，加深彼此之间的关系，打破电商和实体店的界限，同时以技术作为基础，以“便捷高效”为核心原则。线上、线下和物流是新零售的三大构成要素，线上包括网店、企业 APP、微信小程序以及云端平台等，线下则包括企业、门店和厂家，物流的主要目的就是消灭库存，减少商家的囤货量。只有将新零售的三大要素相互结合，才能打造更加便捷高效的零售 O2O 模式。

“三只松鼠”是一家定位于纯互联网食品品牌的企业，初期的主要销售渠

道都在线上，包括官方旗舰店、自建 APP 商城以及天猫等电商平台，如图 3-1 所示。从 2016 年 9 月开始，“三只松鼠”第一家线下投食店开张，并计划要陆续开 1 000 家线下体验店。



图 3-1 “三只松鼠”天猫旗舰店

同时，“三只松鼠”自主开发了“松鼠云质量平台”系统，可以快速收集用户反馈信息，对产品进行改进，优化供应链管理。另外，“三只松鼠”还在国内各大城市建立了智慧化仓储物流基地，实现“早上发货，下午到货”的物流速度，为消费者带来便捷高效的购物体验。

3.1.2 发展趋势：零售 O2O 的三个主流方向

近年来，传统零售与电商的融合速度越来越快，如阿里巴巴与银泰、华联、新世界、美宜多便利店等，以及腾讯与王府井百货、新世界百货等。在这些零售 O2O 的转型和发展过程中，主要有三个主流方向，如图 3-2 所示。

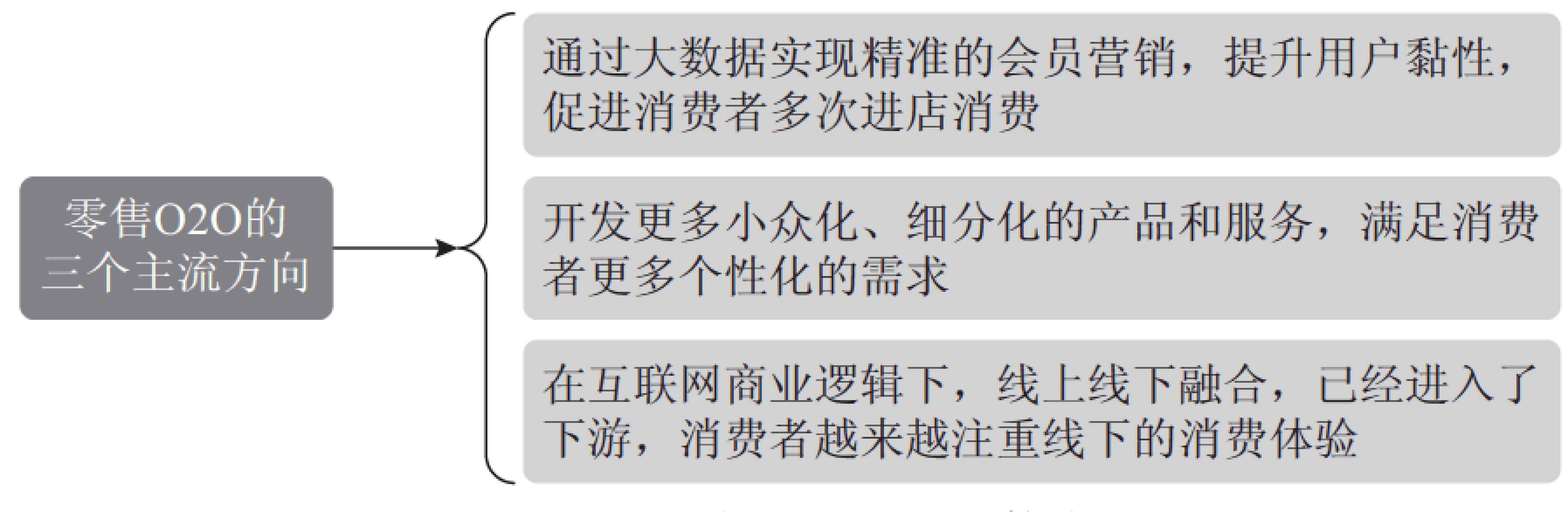


图 3-2 零售 O2O 的发展趋势

3.1.3 模式落地：三大方式打造极致用户体验

从上面的内容可以看到，新零售背景下的 O2O 发展趋势更加关注用户端，不管是大数据、产品服务，还是消费体验，都是针对用户来进行升级的，目的就是打造极致的用户体验，主要包括配送、产品和关系三个方面，如图 3-3 所示。

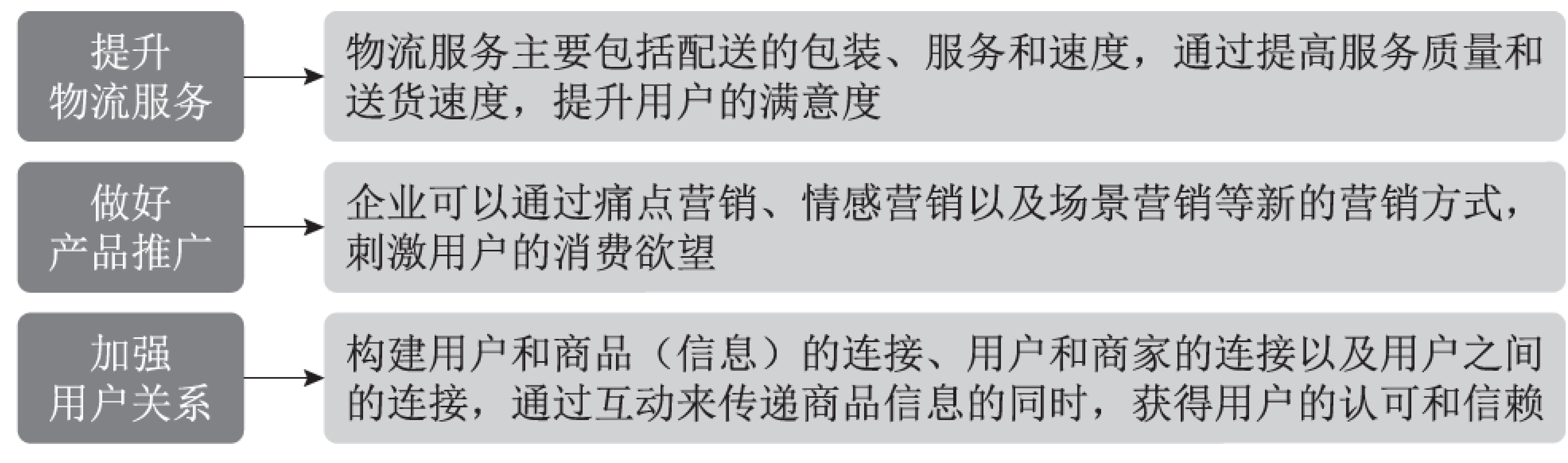


图 3-3　打造极致用户体验的三种思路

3.1.4 模式转型：传统零售企业如何实现 O2O？

前面一章介绍了传统零售企业转型新零售的思路和方法，这里具体介绍如何通过 O2O 模式来落地。

1. 创新：通过新的产品和服务来满足用户需求

其实，新零售就是通过对传统零售的服务场景、产品和营销方式等进行创新，来满足用户的各种需求，从而达到吸引和留住用户的目的。

例如，大润发尝试创新服务，推出以生鲜食品为主的“大润发优鲜”。在商品选择上，同沃尔玛新一代门店一样，“大润发优鲜”选择满足家庭日常生活需要的品类，对部分品类进行了选品升级，引进了更多进口、中高端商品。大润发优鲜有独立的 APP，方便顾客在线上购买，如图 3-4 所示。

值得一提的是“大润发优鲜”流畅的物流配送。“大润发优鲜”的前身是飞牛网，有着电商的基因，在物流配送方面也有着一定的优势。在改头换面之后，“大润发优鲜”借着生鲜配送走高，却也为没落的前身飞牛网“负重”。不过这并没有影响“大润发优鲜”的发展，一方面有大润发深入人心的口碑加持；另一方面，“大润发优鲜”还拥有完整的物流设备，其物流以店为仓，从前端拣货到后库装箱，全由物流带来传送。其实，就大型实体超市的发展方向上来说，大润发在探索新模式上更加大胆。







图 3-4 “大润发优鲜”APP

2. 技术：根据用户消费习惯，引入更多新技术

传统零售可以通过借助各种新零售的新技术和方法，如人工智能、直播、微信公众号以及短视频等，促进线上线下的 O2O 一体化进程，来迎合用户的个性化消费需求。

于是我们看到一个现象，市面上“无人”模式的销售方式越来越多，有无人货柜、无人超市等。而到店接受服务的过程中，智慧餐厅、大数据点单、AI 刷脸支付等刷新了人们对科技化消费的认知。此外，还有代替了快递员的无人机配送，京东、超级物种以及饿了么等品牌均开始了无人机试点。例如，饿了么研发无人机配餐，推出“E7”无人机，最高飞行时速可达 65 千米，最大载重为 6 千克，可以承载 8 ～ 10 份外卖数量，可以让外卖配送更加高效，如图 3-5 所示。



图 3-5 饿了么研发的送餐无人机

3.2 营销模式：六大模式，重构新零售营销认知

新零售的营销模式是在数据驱动下，通过对“人、货、场”三要素的重构，以消费者潜在的显现需求为中心，定制化地打造产品和服务，让企业或品牌能

够精准触达消费者。

3.2.1 精准营销：企业与顾客“面对面”沟通

在新零售时代，企业可以利用大数据营销打通线上线下数据，将人、货、场数据化，做好门店的客流分析、用户画像（如图 3-6 所示）、精准营销以及用户留存等工作，让企业与顾客实现“面对面”的沟通，从而提高品牌的影响力和商品的转化率，实现高效运营。

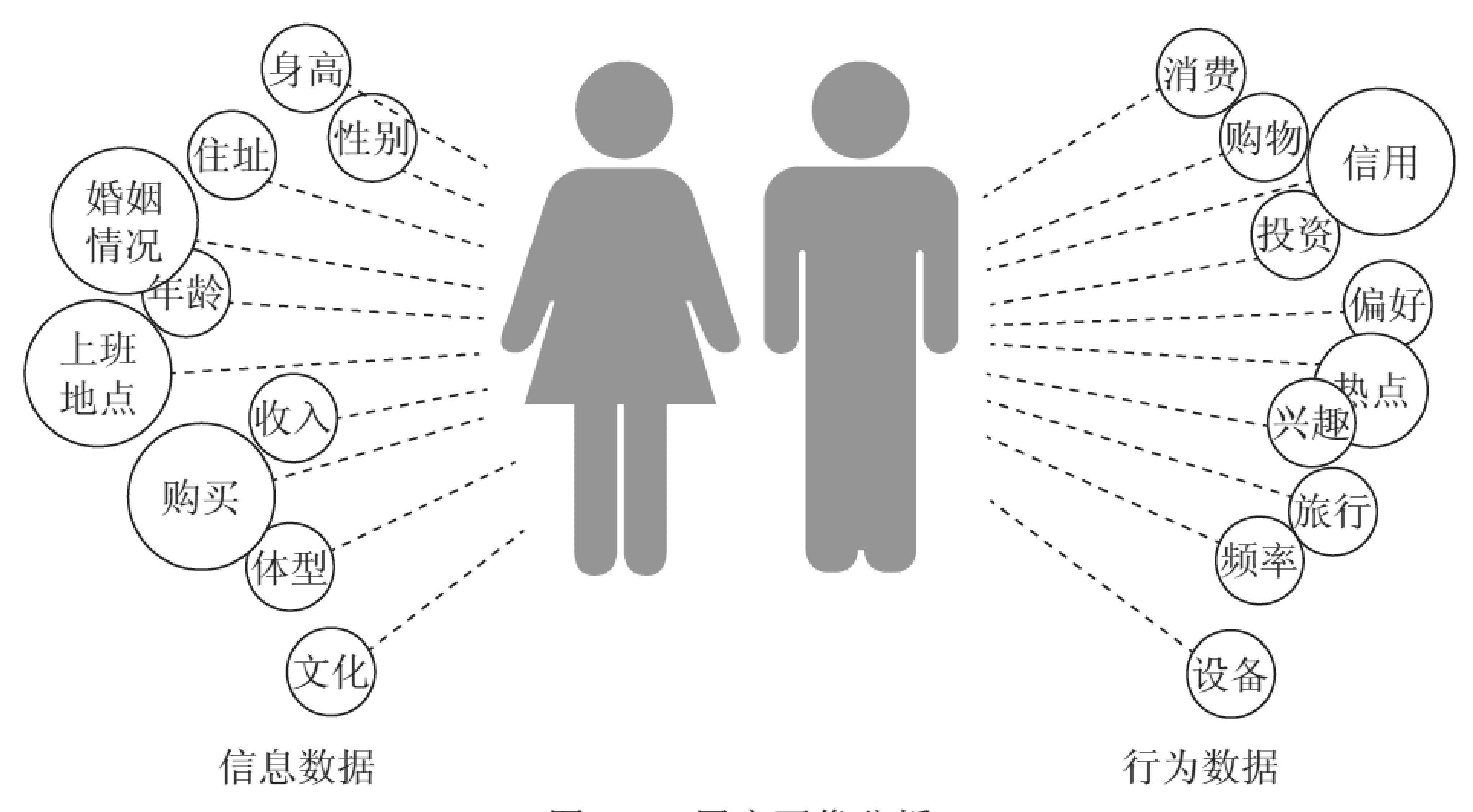


图 3-6　用户画像分析

例如，良品铺子创立 12 年来，始终坚持做 4 件事。

- 利用大数据洞察消费者需求，获取精确的用户画像，并以此来指导产品的研发。
- 根据品牌定位建立产品标准，同时加速新品研发，进行定制生产。
- 搭建全程质量管控体系和溯源系统数据库，做好产品的质量把控。
- 全力打造全渠道终端，以及高效的物流和完善的供应链系统，优化用户的消费体验。

凭借完善的大数据精准营销体系，良品铺子 2 000 多家门店在 2017 年的“双 11”和“双 12”购物节期间，同时拿下了“新零售狂欢战场”第一名。良品铺子与阿里巴巴合作，将旗下 2 000 多家门店的会员数据、支付、财务核算和大数据营销系统完美对接，打造新零售智慧门店。

良品铺子通过大数据精准营销，不仅可以为用户带来“千人千面”的个性

化购买建议和促销信息，而且还实现了从“流量经营”到“用户经营”的转变，高效和精准地满足单客需求，实现“人单合一”。

3.2.2 个性营销：从营销商品转变为营销顾客

新零售带来了全新的新消费时代，“90 后”“00 后”等年轻用户成为主流消费群体，他们越来越注重个性化，具有鲜明的消费主张，越来越需要零售企业采集更多维度的数据来进行精准的个性营销。

零售企业想要提高店铺流量、月售及交易额，不是一蹴而就的，必须要有好的产品、宣发、服务、价格和沟通方式等，这些都很重要。对于零售企业来说，他们可以基于精准的用户画像，从营销商品转变为营销顾客，通过个性营销打造个性化和差异化的产品和服务。

例如，智能无人店 Start Go 运用“奇点魔镜”对 1971 人的人脸数据进行了分析，发现有 17.6% 的人为“新潮欧巴”，15.9% 的人为“可爱女生”，9.1% 的人为“美丽女生”等，于是用该人工智能技术成功推荐 1 万多件商品。如图 3-7 所示，这是云推出的“奇点魔柜”零售终端创新产品，该产品可以获取更翔实的用户信息和用户行为等数据，为新零售构建个性营销的基础。



图 3-7　奇点魔柜

3.2.3 社群营销：让顾客快速进行裂变和增值

如今，社群营销是一种极为火爆的营销方法，它是由“小米”“罗辑思维”等带动的一种新型营销方式，它的核心就是企业与用户建立起“朋友”关系，

不是为了广告而去打广告，而是为了朋友而去建立感情。新零售的品牌营销核心任务在于先构建消费体验，然后让用户与商品建立紧密的联系，形成品牌的忠实用户社群，建立以社群为核心的商业模式，如图 3-8 所示。

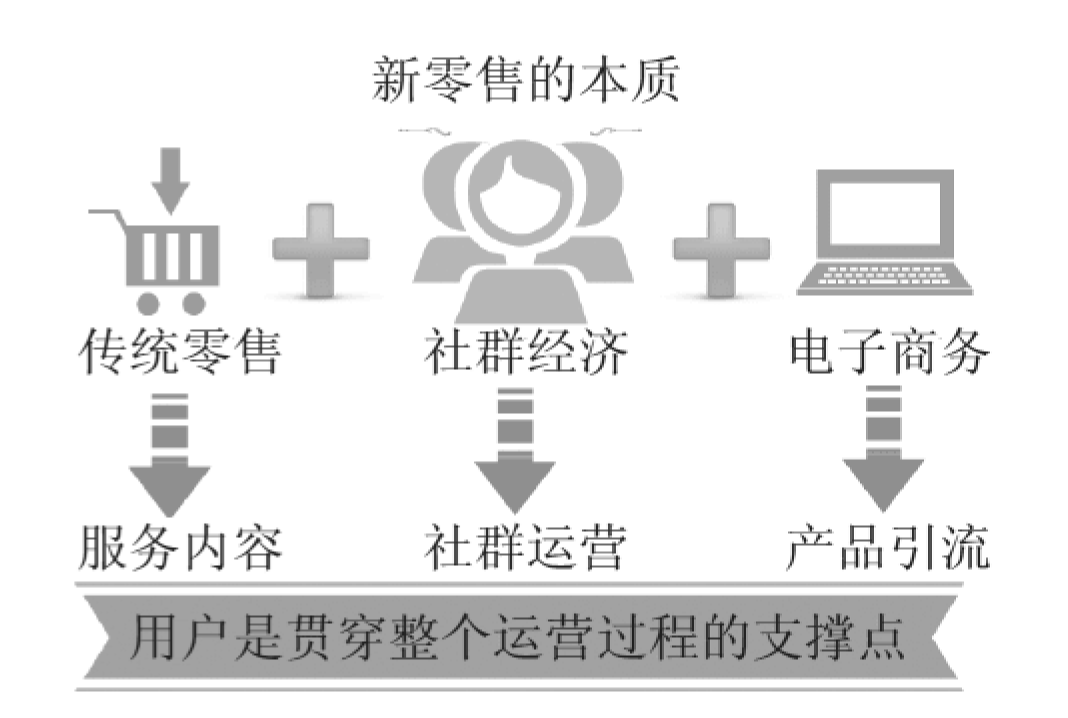


图 3-8　新零售的运营核心

传统零售时代是“渠道为王”的时代，核心商业模式是 B2B2C。新零售的品牌营销核心则在于口碑和社群，口碑与流量相辅相成，共同通过社群来放大营销效应，“新零售＋社群”是最大的机遇与可能。

3.2.4　场景营销：为品牌创造更多购买场景

新零售的场景营销主要是指将用户行为与他们的需求分开，将互联网和实体店相结合，创造出不同的消费场景，给用户带来优质的体验。此时，场景不仅是一种思维方式，通过互联网不断制作和生成新的场景，可以连接不同的对象，更是一种功能体现，以人为中心，使用互联网实现高效连接，重构产品与用户关系。

以喝咖啡产品的场景营销为例，“咖啡＋商务”就形成了“Pacific Coffee（太平洋咖啡）”；“咖啡＋放松”就形成了“ZOO 咖啡”；“咖啡＋各种炫酷场景拍照打卡”就形成了各种“网红咖啡店”。将咖啡产品放置到不同的场景下，即可衍生出各式各样的消费体验，从而满足不同用户的消费需求。

“国美中塔店”拆分出小家电和安装类家电两大类品牌场景，同时还建立了体验区和售卖区等不同的立体化场景，这种场景营销可以满足用户不同的消费目的，如小家电区可以满足那些随意性购买的用户需求，而安装类家电区则可以满足那些购买指向性较强的用户需求，优化了消费者的购物体验。

3.2.5　体验营销：线下体验增加黏性和销售转化

用户体验就是用户在体验消费的过程中，逐步建立起来的一种感受。良好的线下体验可以增加用户黏性和促进销售转化。当用户体验是良性的，就会促

进用户对该产品或服务的认可，良好的用户体验可以提高好评率；当用户体验是恶性的，就会导致用户放弃该产品或服务。零售企业在做营销推广时，考虑用户体验是一件十分重要的事情，通过良好的用户体验带来的口碑式传播所获得的宣传效果，远比进行商业广告运作要加有效，成本也更加低廉。

如今，单纯的购物场景已经很难吸引消费者前往了，很多门店会采用跨界结合的方式，来增强消费者的消费体验。例如，帕克西将“魔妆镜 AR 试妆软件”与自动售卖机完美结合，推出带 AR 试妆功能的美妆自动售卖机，实现彩妆产品“试妆—购买—取货”的一站式购物体验，如图 3-9 所示。对于企业来说，这种经营方式不仅不限场地、人工，还能快速扩充销售渠道，减少人工成本，提高用户的消费频次，实现品牌广泛传播；对于消费者来说，在自助购买化妆品时，不仅能享受专柜般的试妆服务，而且还没有卫生方面的担忧及被推销的烦恼。



图 3-9　AR 试妆

3.3

模式运用：升维思考的方式，形成降维打击

对于很多零售企业来说，经管产品已经做得很好，却仍然得不到市场的认可，则很可能是商业模式不正确，因此被其他拥有更好商业模式的同行击败。因此，在新零售时代，企业尤其需要掌握升维思考的方式，来形成降维打击，

从而超越竞争对手，破局新零售。

何为用升维模式形成降维打击？举例说明，汽车的出现就是对马车的降维打击，微信的出现就是对短信的降维打击，智能手机的出现就是对功能机的降维打击，这样的例子还有很多。那么，企业如何避免被竞争对手造成降维打击呢？最好的方法就是在这个打击出现之前，运营升维思考的方式，提升自己的维度，抢占高维位置。

3.3.1 升维模式 1：消费场景＋数据赋能

近年来，随着互联网科技的不断兴起，零售行业的发展注入了更多的科技新动力。以数据和技术为核心驱动力，通过大数据、云计算、区块链、数字货币、人工智能等一系列技术创新，将大幅改变零售行业的消费场景，为企业带来更多的引流入口，同时帮助企业获得更为精准的用户画像，促进成交率。

例如，生意参谋升级服务能力，推出“地动仪”和“观星台”两大全新数据产品，通过洞察和分析新零售和相关企业的数据，为他们提供全品牌、跨场景的个性化服务，如图 3-10 所示。

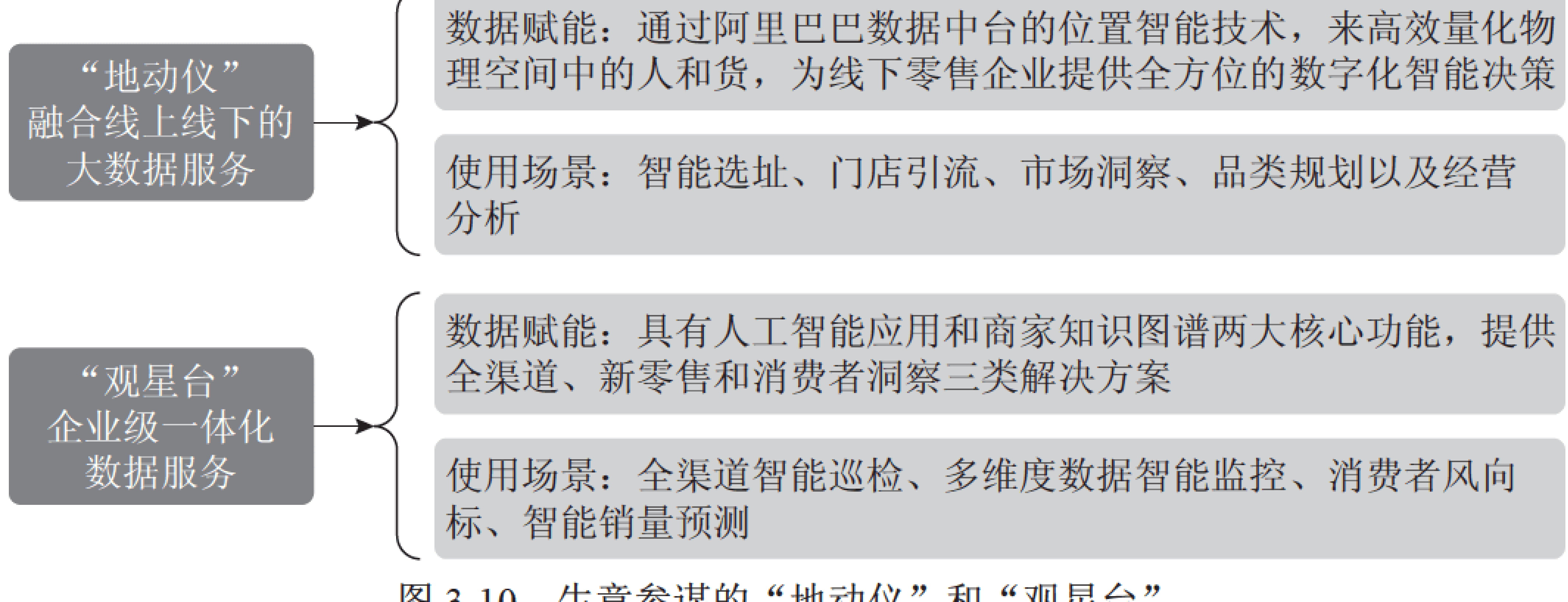


图 3-10　生意参谋的“地动仪”和“观星台”

“居然之家北京金源店”是居然之家打造的首家智慧门店，其中就运用了生意参谋的“地动仪”进行升级改造。在店铺内的热门卖场中，消费者可以通过数据大屏实时查看销售爆品、品类排行等信息，同时通过“钉钉”APP 给门店内的商家发布实时的品类销售排行数据，可以对商家的导购和营销推广起到很好的激励作用。

居然之家与阿里巴巴合作，通过数据赋能来改造卖场，不仅能够实现线上

线下的一体化营销，而且还能优化消费者的场景体验，大幅提升了门店的竞争力，带来了更多的客单量和销售量。

3.3.2 升维模式 2：消费场景 + 会员营销

升维模式的第 2 种方法就是“消费场景 + 会员营销”，通过在终端打造消费场景，并通过会员营销来形成社群，可以降低企业的获客成本，获得更多的忠实用户，大幅提升复购率。

例如，女包品牌“菲安妮”借助天猫新零售的数据化运营翻盘逆袭，在 2018 年天猫“双 11”期间获得了女包类目销售额第二名的好成绩。“菲安妮”通过对接天猫的智慧门店系统，打通了线上线下的会员、商品和服务等数据，从而为消费者提供了更精准的服务，更良好的消费体验。

消费者进入线下门店后，导购会引导他们在手淘上搜索并关注“菲安妮”的品牌号，并注册成为会员，然后通过“钉钉”APP 给会员发放门店优惠券，如图 3-11 所示。同时，这些导购在线下门店比较闲的时候，还会变身为“网红”主播，通过直播来给粉丝分享有关包包的知识。据悉，从 2018 年 8 月开始，“菲安妮”在两个月内就获得 18 万会员，这相当于其 30 多年获得的总会员数的 1/10。







图 3-11 “菲安妮”品牌号

3.3.3 升维模式 3：数据赋能＋会员营销

“数据赋能＋会员营销”比较适合那些小型便利店和没有门店的线上网店，无需打造消费场景的体验，重点在于通过大数据算法和社群来实现升维体验，为消费者带来快捷便利的购物体验。

这种升维模式比较典型的案例就是拼多多。拼多多运用大数据分析形成用户画像，实现千人千面的精准突破。同时，拼多多更强调熟人间的社交分享，通过病毒式的社群营销模式来刺激用户购物欲望，如图 3-12 所示。



图 3-12 拼多多的社群营销

再如，“孩子王”采取重度会员制度，通过数据驱动来加强顾客关系，结合“线下门店（主）＋线上商城（辅）”为用户提供全渠道购物体验。会员数据是“孩子王”的核心资产，因此他们推出了很多互动活动来增强用户黏性，如图 3-13 所示。



图 3-13 “孩子王”的互动活动

另外，“孩子王”还招募了大量的持证育儿顾问，为会员提供专业化的贴心服务，助力情感营销。据悉，“孩子王”的会员已经超过了 500 万，在管理方面就是通过大数据分析这些会员的特点，来给他们打上不同的标签，从而针对不同的社群特点来进行精准营销，获得了消费者的良好口碑。

3.3.4　升维模式 4：消费场景 + 数据赋能 + 会员营销

“消费场景 + 数据赋能 + 会员营销”的升维模式同时从消费终端、大数据和社群三个方面下功夫，来打造“三维叠加”的用户体验，可以将散客、过客变成回头客，这种方式比较适合大型零售企业，如图 3-14 所示。

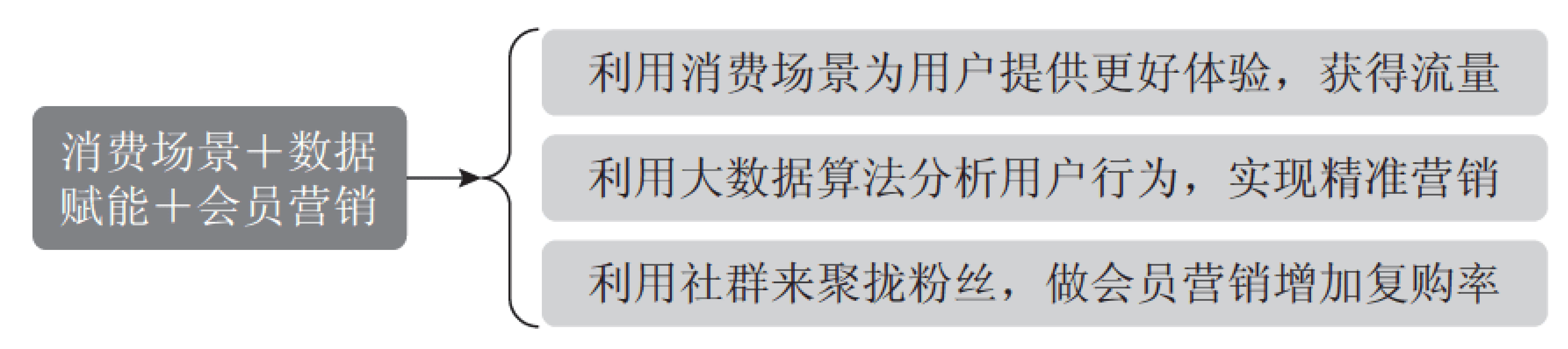


图 3-14　“消费场景 + 数据赋能 + 会员营销”升维模式分析

例如，拥有德芙、M&M’S、士力架、UNCLE BEN’S、傲白以及宝路等众多产品的食品品牌“玛氏”，和阿里妈妈展开合作，利用阿里大数据技术来做营销决策，解决用户沉淀、人群圈定和二次营销等问题。“玛氏”在推广新品时，通过“品牌雷达 + 数据银行（如图 3-15 所示）”等天猫新零售解决方案，创造出“生日”“女性关爱”以及“运动能量”等相关性营销场景，并通过大数据计算各种场景在全网的搜索关注热度，找到各种场景的淡旺季和潜客人群，助力场景化营销。



图 3-15　数据银行的三大功能

02 技术篇

第4章 大数据：提供新零售的解决方案

内容逻辑：首先解读新零售时代的数字经济模式，然后用两个案例进行说明。

知识干货：数字经济、解决方案、关键因素、营销生态、“新物种”

- 数字经济驶入快车道，新业态需要怎样的指明灯？
- 饷拍：用大数据有力地掌控线下销售点
- 新潮传媒：在数字化上率先取得的实质性成果

4.1 数字经济驶入快车道，新业态需要怎样的指明灯？

“数字经济”顾名思义，即数字化经济。在《中国数字经济发展白皮书（2017年）》的数据核算方法中提到的数字经济，可以理解为两个部分：产业的数字化和数字的产业化。随着互联网技术的不断成熟，我国互联网正在进入开放化、多元化和普及化的发展时代，在互联网不断发展壮大的过程中，数字技术被广泛使用，国内形成了以数字化产业经济和数字产业化经济为主体的数字经济体系。

4.1.1 数字经济主要形式：产业的数字化和数字产业化

在数字经济的发力下，国内经济体系也在随着国内互联网技术的迭代升级而发生改变。具体表现在对传统产业的数字化以及形成全新数字化产业业态两个方面。

1. 数字经济与传统实体经济的碰撞

数字经济时代的到来，解决了传统行业线下运营模式单一化的痛点。对于传统行业而言，线下开展业务涉及范围较窄，服务对象也较为单一，实时信息流通受阻是限制传统产业发展最大的问题。而通过互联网的数字化赋能后，开放、高效、透明的互联网能使交易信息数据化、线上化，让传统产业的运营模

式变得更轻盈，交易灵活性更高，突破单一的线下运营模式。因此可以说，数字经济赋予了传统产业更广阔的发展空间。

在数字经济的赋能下，线上线下的深度融合创造了更高效的 O2O 新业态。2013 年，O2O 进入高速发展阶段，彼时 O2O 在国内的本土化落地以及与移动设备的融合是国内经济发展的阶段性转折点。

传统产业在此契机下逐渐实现了数字化转变，传统线下业务得以实现线上信息调配，能更有序更快速地完成。而以往重模式的传统实体产业也通过数字化，轻快地跑了起来。实体产业产品信息的量化分类，以及通过云计算和大数据等数字技术进行信息化管理，数字经济的渗透速度之快难以想象。

2. 数字经济催生的数字化新业态

随后，数字技术对传统行业的冲击告一段落，数字经济的发展以及互联网创新科技成果的涌现，开始催生出一批全新的产业形态，例如移动支付、共享经济以及人工智能等。

（1）移动支付

在移动支付领域，传统货币可以进行数字化管理和使用，这是对传统现金支付方式的完全颠覆。随着国内数字技术的成熟应用，移动支付交易也从密码支付、指纹支付升级到刷脸支付这样愈加便捷的交易支付方式。

（2）共享经济

从 2017 年开始火爆的共享经济领域，不论是精准定位促成多元化的出行方式，还是需求品共享让资源充分利用，都让共享经济的火种燃遍了神州大地，甚至远赴海外。例如，众多公司纷纷入局共享单车，一时间市场呈现出百花齐放的“繁荣景象”，如图 4-1 所示。



图 4-1　共享单车

（3）人工智能

在互联网巨头发力下，人工智能技术的发展一日千里，例如人脸识别技术应用于无人经济，无人经济市场的交易额和用户规模都在稳步增长。据中商产业研究院预测，到 2022 年，中国无人零售市场交易额将达到 1.8 万亿元以上，用户规模也将达到 2.45 亿人……

数字经济改变了实体产业，催生了新的数字化产业。不过，目前国内数字技术催生的新业态发展势头更为强劲，正处在国内经济发展的风口上；但实体产业的数字化进程却不尽如人意，传统经济与数字经济的碰撞和融合并不充分，二者结合的价值也尚未被完全发挥。

4.1.2　数字经济如何与传统产业结合才能发挥最大价值?

在数字技术赋能传统行业的过程中，很多本身就是轻运营模式的产业得以优先完成数字化转型，但更多的重模式实体产业并没能实现有效转型。线下业务的线上管理复杂低效，线下信息实时异动不能及时反馈到线上，线上线下信息对接不上、业务融合不完全……这些问题都在阻碍着数字经济与传统产业相互之间的深度渗透。如何让二者结合实现价值最大化，成为现阶段帮助传统产业全面转型的首要任务。

（1）要想让线上管理更加有效，就要深度打磨数字化技术，让线下产品、业务实现充分数字化，以便线上管理调配。只有实体产业的数字化进程足够深入，线下才有可能实现透明化管理。线上信息的透明化一方面能让消费者通过数据直观了解产品信息；另一方面也能让线上平台根据消费者数据反馈有效调配线下业务。未来的数字化企业，要利用互联网技术，实现操作流程可视化、产品可追踪化管理。

（2）受制于传统实体产业能动性较差的弊端，目前实体产业数字化的线上线下联动效果并不好。从多数传统行业发展进程来看，快速迭代的互联网技术所带来的高效、高速、智能化线上调配与线下重业务模式的低效，以及人工作业之间的矛盾尤为突出。解决这种矛盾可以从两方面入手：一是通过人工智能进行智慧调配，在现有模式上最大化地提升多业务同时运行的效率；二是通过技术赋能线下，提高线下业务运作效率。这样一来，在线下产品信息统一量化管理的基础上再进一步升级，让线下运作也变得高效智能，实现实体产业的

充分数字化。

（3）加强线上与线下的结合，更好地实现消费者与商家的实时交互。在目前的“互联网 + 传统行业”中，因商家无法及时联动反馈消费者的各种消费信号所引发的问题屡见不鲜，其根本原因是线下与线上信息衔接度不高，数据处理不及时。最典型的例子，就是用户在购买商品后的售后服务环节，大多数企业的售后服务似乎完全与生产链脱节，对用户的问题反馈效率极低。面对这一问题，最有效的办法就是将实体产业链中各环节信息打通，充分挖掘大数据和云计算的数据分析处理潜力，实现商家与用户的高效数字化信息交互。

当然，数字技术不只是在给传统行业赋能，数字经济与实体经济的碰撞产物现在已经退居二线，目前国内经济发展的重头戏已经成了数字经济所衍生出的众多新业态的发展。如前面所提到的移动支付和人工智能等领域，都是数字经济大展拳脚的“舞台”。

4.1.3 驶入快车道的数字经济新业态需要怎样的指明灯？

在这个数字经济时代，由于各类新生业态模式的不成熟，政策往往是在被倒逼着前进。这就意味着，一项数字经济衍生出的全新产业业态在刚出世时，并没有一定的门槛对其进行约束，也缺少前人经验对其进行引导，在这样一个任凭新生事物肆虐生长的自由环境中，新生业态不可避免地会频频碰壁，遭遇阻碍。尽管目前已经有了足够成熟的移动支付等优质产品，但数字产业化的发展并不顺利，如何对这种全新产业进行监督和引导，就成了当代社会共同要面临的问题。

（1）面对现阶段创业大潮和资本的焦虑，对新生业态的正向约束是关键。例如，P2P 金融信贷引发的各种高利贷、平台跑路、校园贷等社会问题；直播平台历经“百团大战”终于偃旗息鼓，遭遇舆论谴责、政策约束的秀场直播；共享单车倒闭潮中押金难退，用户利益受损，甚至整个共享经济都在“伪需求”的质疑声中落幕……这些新生业态所引发的乱象，足以提醒我们提高警惕，早点打碎资本堆积出来的泡沫，摒弃只想赶风口、分红利、钻空子的企业，扶持更多有责任感、价值观正确的创业者，才能避免越来越多的人在风口过后只能收拾一片残局的结局。

（2）不断研发更前沿的高新技术，用以应对信息安全问题。对于完全依

赖数字经济建立起来的新业态来说，信息安全问题不容忽视，而且迫在眉睫。所谓“道高一尺魔高一丈”，不只是直接涉及个人财产的移动支付、科技金融等领域，更多个人日常信息泄露问题，给了更多诈骗等犯罪分子以可乘之机。因此，保障信息安全的壁垒只能越筑越高，核心技术仍需不断创新，才能在满足用户更多的多元化需求的同时保障信息安全。

（3）数字化产业需要更多高端人才的支持。吸纳人才是中国数字经济正向发展、少走弯路的关键，必须充分发挥各领域顶尖人才的作用，鼓励并调动人才创造更高的社会价值，这才是数字化产业再往上走，超越其他发达国家的核心驱动力。

有人说，数字经济将是中国经济发展的新动能，也有人认为，数字经济应该和传统产业链结合才能发挥出更大的作用。事实上，中国经济的崛起一定离不开实体产业的快跑，而中国经济要引领世界，必然少不了数字化产业这种全新业态。

总而言之，在数字经济时代，传统产业与新业态并非割裂的两个部分。不管是让数字经济与实体经济融合产生最大化价值，还是对全新业态的监督和引导，只有两种业态相辅相成，相得益彰，才能为数字经济创造出更多可能性，同时也为未来的新零售商业生态打下坚实的基础。

4.2 饷拍：用大数据有力掌控线下销售点

新零售红利的大浪裹挟着诸多挑战而来，其中如何更加有力地掌控线下销售点，如何有效掌控线下随时变化着的零售货架动态，如何将这些动态信息有效利用起来反哺自身，是品牌商们面临的重大课题。

例如，饷拍在“520 猎人节”期间推出“饷邀爱你　秀出担当”活动，以促成“520 表白心愿”与 C 端“猎人用户”互动产生共鸣。饷拍作为一款用户通过完成市场调研拍照任务赚取佣金的移动端应用，强硬的科技实力和广泛的用户集群是支撑其业务发展的基础。

饷拍 APP 基于“众包”模式和大数据分析，依靠 LBS 定位（Location Based Service，基于移动位置服务）和图像识别技术，为市场稽查需求提供解决方案，如图 4-2 所示。但是，对品牌商而言，要完成对销售点的掌控实属不易，饷拍 APP 强有力地辅助 B 端品牌商完成对零售终端的掌控。







图 4-2　饷拍 APP

4.2.1　解决方案：快速掌控终端的商业情报

一直以来，品牌商对零售终端的掌控需求都非常强烈。品牌商为了解市场对新产品的真实反应，以及产品在市场中的真实表现，实时掌握市场动向很关键。比如，货架占有率等数据信息的反馈，可以帮助品牌商快速判断产品竞争力，并及时对货架产品陈列做出调整，与零售商交流并提供更多增销选择。可以说，销售点数据获取的时效性决定了产品销量，而对销售点的掌控则在很大程度上决定了品牌商的发展。

1. 传统审计方法的不足

传统的以人工操作为主导的审计方法耗时耗力。

- 一方面，传统审计方法在货架数据录入时难点颇多，更多依靠的是书面笔记等形式，不仅在数据记录和反馈方面效率低下，而且出错频率更高。
- 另一方面，依靠人力对销售点进行动态掌控的成本颇高，所获取数据的时效性价值还未必能比得上品牌商在人工时间和资金成本上的支出。

2. 品牌商提出的高要求

新零售时代，品牌商对线下销售点的掌控也提出了更高要求。

（1）高效、有质量的信息采集。如今，互联网创新科技成果广泛落地，大数据、云计算等技术能让企业的发力点变得更加精准，经历了高效、品质化的电商时代，品牌商们习惯了快节奏的消费模式，因而对线下零售点的掌控诉求也随之提升，对销售数据的品质和时效性也提出了更高要求。

（2）系统化的终端数据解析及大数据应用。零散的数据是没有价值的，只有经过系统化整合、处理与计算，完成专业的解读与分析，终端数据才能发挥其应有的价值。品牌商们对销售点掌控的诉求，也在很大程度上依赖于这些数据经过专业性解析后形成的系统化形态，而非零散数据。

（3）能充分满足 B 端品牌商的定制化需求。尽管零售的最终目的是增销，但品牌商们的中间需求不一而足，有些是对新产品的竞争力考量，有些则是对市场需求的测试，等等。因此，对同样一组销售点数据进行分析，可能会得出截然不同的结果。这一个性化需求催生了定制报告等服务，相比零散的数据采集，定制化需求对数据供应平台的要求更高。

3. 多诉求催生出成熟系统化的终端掌控解决方案

一直以来，针对零售渠道，品牌商最直接的需求是掌控终端。如今，国内外都涌现了不少企业，为线下销售点的有力掌控提出了解决方案。其中，饷拍是线下实体众包调研的先行者。面对这些痛点，饷拍也在用自己的方式帮助品牌商真实、快速掌控终端的商业情报。

（1）饷拍保障源头数据，科技规范信息采集和数据解析。饷拍能从源头把控数据效率和质量的原因有两点：一是饷拍 APP 已拥有超过 60 万真实、独立的第三方用户，且用户覆盖全国 600 多个城市，“众包模式”下可以实现经济快速的高质量信息采集；二是饷拍积累了包含大学生在内的众多值得信任的用户集群，在技术手段的保障下确保源头采集到的数据更加真实、有效，数据品质更高。

（2）基于后台的大数据基数覆盖范围实力，饷拍形成了更加成熟的用户管理体系。比如面对新人用户，饷拍有一套专业的进阶生长式培训体系——饷拍成长学院；针对用户信用记录设置信用分，并建立用户信用管理体系；还有品牌商任务匹配用户等级的管理体系等。在多项成熟的管理体系作用下，饷拍已能够实现自我循环的良性运作模式。

（3）饷拍还具备中心化解析管理团队和质控流程，确保解析结果的专业性和准确性。饷拍是一家科技先导的零售终端数据服务提供商，不仅具备一站式数据解读和分析能力，还能结合 AI 等创新技术提升解析效率，提供定制报告服务。如今，饷拍的系统化终端数据解析能力和准确率已经得到国内外众多知名品牌商的一致好评。

4.2.2 关键因素：科技掌控零售终端硬实力

从饷拍的发展案例中我们可以看出，科技将是未来掌控零售终端的关键因素。如果将数据提供方的操作环节拆解开来看，这一特点更加明显。

（1）前端的数据采集、处理环节，离不开互联网创新技术的支撑。饷拍的数据采集业务开展建立在电子地图定位和图形识别技术的基础之上，通过“众包”调研模式和大数据分析后台推进数据采集的完成。不论是图像识别技术让货架分析具象化，还是借助云计算等服务解析、处理零散数据，抑或是数据的高效流通助力双端数据实时联动，都离不开科技的支持。

（2）针对不同阶段、不同类型的用户集群形成完备成熟的管理体系，也是建立在广泛扎实的大数据覆盖力之上的。对终端调研数据进行专业的解析处理并形成市场定制研究报告的过程，亦无法脱离互联网创新科技的支撑。品牌商在“用户 + 饷拍 + 大数据”的模式搭建下，享受到全方位的零售终端掌控服务。

饷拍正是基于强硬的科技实力，保障各个环节各项措施的推进，为品牌商提供真实、快速的零售终端商业情报。如图 4-3 所示，这是饷拍的主要功能服务。也正如饷拍的核心价值所说：以科技规范数据源头的真实性，用科技提升信任。科技是打赢未来零售终端掌控战争的硬实力。



图 4-3　饷拍的主要功能服务

4.2.3 营销生态：用数据链接用户与品牌商

品牌商诉求下，全新的零售终端和全渠道管理营销生态圈正在成形。在未来千变万化的零售市场中，饷拍用数据链接了用户与品牌商，将自己作为零售终端数据信息流通的中转站和桥梁，对真实客观、高质量的大数据进行整合，从而为 B 端品牌商提供强有力的销售点掌控力。

饷拍为 B 端品牌商及时提供有效、准确终端信息，能让 B 端品牌商的决策基于这些数据变得更精准，同时在科技先导的销售点掌控上成本更低、效率更高、掌控力更强，且互联网创新科技成果穿插其中，在各个环节实现深度落地，助推高效、品质化的终端掌控。

而在科技这一关键要素的基础之上，一种全新的零售终端全渠道管理营销生态圈，正在饷拍这类科技主导的平台引领下逐渐成形。这一新生态圈的构成要素既有全面、高度覆盖品牌营销场景的各类数据采集渠道，又有一体化、科技化的数据处理和解析能力。

总的来说，在新零售时代，掌控零售终端就意味着掌控了零售的命脉，只有把握住销售点的异动，零售企业的商业模式才能得到及时调整，不被快节奏的新零售时代所抛弃。而饷拍基于图像识别技术和数据处理解析能力，结合饷拍项目管理团队丰富的市场营销实战经验，为品牌商提供定制化的专业分析报告服务。在未来对零售终端掌控力度的比拼战场之上，科技将是企业立足的硬实力。

4.3 新潮传媒：在数字化上率先取得的实质性成果

在新潮传媒 2018 媒体价值暨新品发布会上，著名市场研究机构——“数字一百”发布了《2018 新潮传媒媒体价值研究白皮书》，而新潮传媒则同时发布了新潮数字化新品——蜜蜂智能投放系统（BITS）。

值得注意的是，新潮传媒在发布会上还提出了一个趋势：国内电梯媒体已经

进入 2.0 时代。而这个趋势的标志就是新潮传媒在数字化上率先取得的实质性成果。

这意味着，梯媒这个线下媒体的细分行业将告别 1.0 时代，而梯媒行业里的各色浮潜者，老练的也好，跟风的也罢，都将会迎来 2.0 时代新的发展契机和挑战，比如新场景的流量红利、同一场景下的“白刃战”等。

“今天 BAT 和今日头条占了 75% 的流量”，新潮传媒创始人兼董事长张继学在发布会上如是说。而新零售这个风向标的出现，更让我们看到了 BAT 们也开始在线下下功夫找流量。[作者注：BAT 是中国互联网公司百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）三大互联网公司首字母的缩写。] 梯媒在这个时候走进 2.0 时代，和这几年中国互联网企业的流量重心转向线下也密切相关。

对资本和创业者来说，流量刺激了最原生的欲望。当这个刺激开始发生变化时，整个梯媒行业的生态，从外部环境到企业内核，都在发生不可逆的转变。

4.3.1 梯媒环境巨变：消费升级、社区、梯媒影响力

一个行业里的企业，可能十年如一日，但外部环境其实是一直在变的，这是铁律。梯媒的环境又在朝哪里变？怎么变？《2018 新潮传媒媒体价值研究白皮书》提供了一些比较有趣的数据。

（1）梯媒接触增幅仅次于网络视频，为 72%，如图 4-4 所示。梯媒荣登亚军说明了一个趋势：梯媒的曝光率越来越高。其中原因可能是多方面的，比如电梯数量和梯媒数量的增加，梯媒技术升级使投放效率上升，等等。



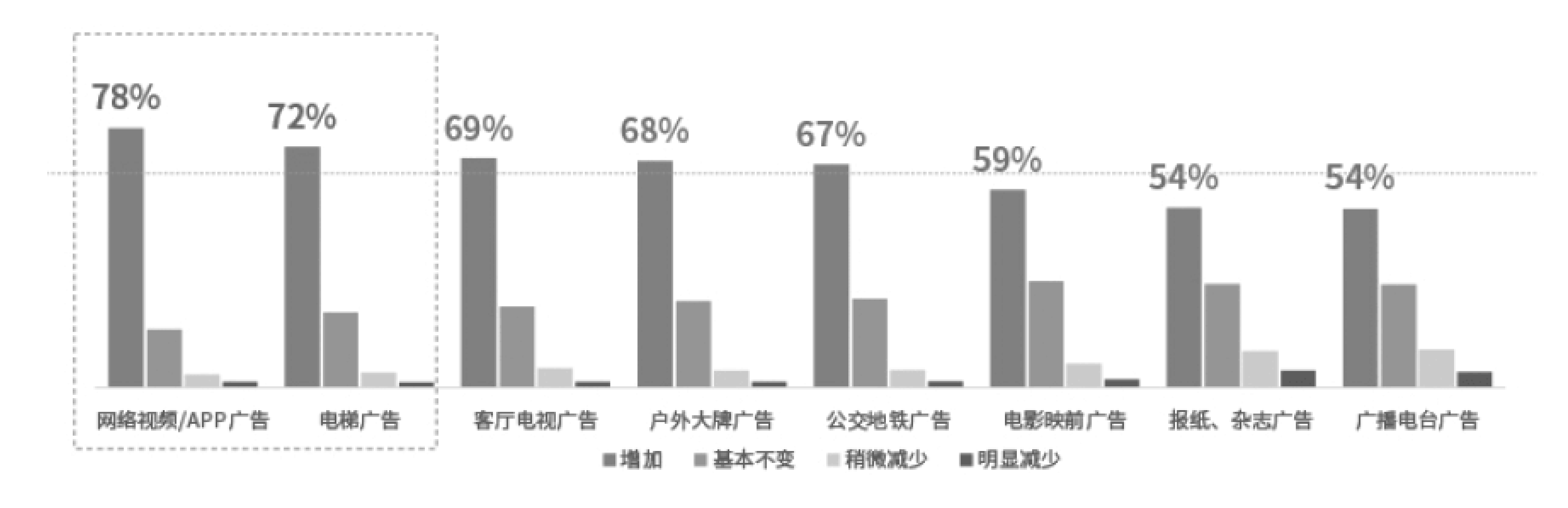


图 4-4　梯媒接触增幅仅次于网络视频

（2）还有一个就是“美国消费 70% 在社区完成，而中国现在只有 30% 左右的消费在社区完成”。这看似是个静态数据，其实它意味着中国消费主场景未来必然在社区，并会逐渐走向家庭。而这对深耕在社区中像新潮传媒这样的梯媒来说，无疑是一种长期利好。

（3）另一个数据是和消费升级有关的，即“三四五线城市人口基数大消费力强，未来 10 年将贡献整个消费的 67%”。消费升级自不必言说，它是现在各行各业绞尽脑汁都要抓住的一轮红利。三四五线城市人群和梯媒存在的关系是，当新潮传媒这样的梯媒现在就已经提早在这些地域囤积重兵时，那么未来它的用户就应该是被牢固锁定并质量可靠的。

另外，白皮书还提到新潮传媒的电梯广告对青、中年人群的影响力最佳，这样年龄区间的用户更易受到广告影响并且转化为购买行为。事实上，这和整个零售消费的大趋势一样，因为不少新零售业态的目标用户主要也是这些具有一定购买力的中青年。

如果要用几个词来概括整个梯媒当前面临的环境变化，那就是消费升级、社区场景崛起、梯媒影响力提高、三四五线城市消费力逐渐爆发。但变化都是“双刃剑”，环境剧变不是说一竿子打死一群无辜的人，相反，对于行业里的求变者或者抗压者而言，这样的变化就是极其有利的因素，因为这会带来新生，带来蜕变。

4.3.2 “新物种”脱颖而出：新潮传媒的诞生

张继学说：“做电梯媒体的有 1 700 多家，新潮从 1 700 多名打到现在的第二名，过程中有很多公司掉队了。”

新潮传媒是怎么脱颖而出的？新潮传媒又有着怎样的发展史？

2004 年，新潮传媒成立，当年便取得了令人瞩目的成绩，媒体基因锋芒初露。其运营的《新潮》生活周刊，作为生活服务类周刊川内排名第一，全国排名第五，周发行量达到 10 万多册。3 年之后，嗅到互联网起势气息的新潮传媒走到了线上，开始着手开发新媒体网络资源，为自己移植互联网基因。

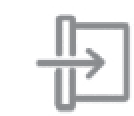
第一个转折点在 2013 年，新潮传媒找到了打开媒体资源的正确方式——开发社区电梯电视 LED 联播平台，正式走上了社区梯媒的赛道，先后融资共计 9 000 万元，公司估值 3 亿，给新潮传媒的转型之路打了一剂强心针。如图 4-5

所示，为新潮传媒的媒体资源优势。



覆盖2亿用户生活圈

布局社区、写字楼电梯
锁定用户上班/回家场景，满足广告饱和攻击。



支持多种广告样式

梯内+梯外，视频+平面，多种展现形式
根据不同产品特性选择不同平台和形式组合
带来更好的品牌传播效果。

图 4-5　新潮传媒的媒体资源优势

蛰伏两年之后，新潮传媒露出了独角兽的尖角，开启了新一轮收购动作，同时推出了 DSP（Demand Side Platform，面向广告商的广告投放管理平台），开始以更系统化的技术赋能梯媒广告，向市场展现了一个新时代会“技术活”的梯媒形象。随后，新潮传媒把触手伸向全国的一二线城市，拉开了一张梯媒地域大网。

第二个转折点，新潮传媒宣布“开启中国社区媒体数字化元年”。作为第一个提出“线下媒体流量”概念的生活圈媒体，新潮传媒显然意识到了自己一直在践行数字化的梯媒品牌，数字化将是今后的主旋律，如果整个行业可以向这个升级的方向走去，这对大家来说是一件好事。新潮建立了第一个社区大数据平台，要以大数据技术实现广告的“精准投放”和“高效投放”，做到降本增效。

随着 5G、物联网、云计算以及人工智能等技术的爆发，以技术为基石的新潮传媒，在数字化梯媒道路上继续前行。除了将力美科技旗下“小区通”业务收入囊中，新潮传媒又瞄准了数字化的质变点——物联网，采用了双管齐下的战略，布局线上线下广告的联动投放。瞄准物联网技术的进化对梯媒流量价值发掘能力，服务于广告投放的效果最大化。

一方面，新潮传媒分别与华为、中移物联以及信大捷安签署战略合作协议，共建“安全、智能、精准”的中国生活圈物联网流量实验室；另一方面，新潮传媒分别与京东方、长虹和康佳签署战略合作协议，联合打造“行业标杆、安全可靠、超高品质”的第三代电梯物联网电视。

在资本方面，新潮传媒入选《2017 中国独角兽企业榜单》和《中国独角兽企业价值榜》，据悉目前融资已达到 60 亿元，估值超过 20 亿美元，已经是线下媒体领域的独角兽了。

这是一部极其生动的发展史，从线下到线上再到线下线上一体，顺应时代发展的新潮传媒似乎始终摆出的是一副改革者的姿态，纵观整个媒体行业，新潮传媒是被烙上时代独特印记的梯媒“新物种”。

4.3.3 “新物种”背后：新潮传媒“三驾马车”驱动

在这次发布会上，张继学给新潮传媒这个“新物种”下了一个定义，他认为，新潮想用“互联网 + 科技”重新定义电梯媒体，创造电梯媒体数字化、流量化的新物种。这里有三个关键词，一个是“互联网 + 科技”，这是相对传统的梯媒广告形式海报来说的，也更直观地说明了新潮传媒的工具是互联网和科技。另外两个关键词是数字化和流量化。数字化简单来说就是传统形式加上互联网和科技，转变为新形态的这么一个过程，或者说是一个核心逻辑。流量化也不难理解，梯媒之所以有价值，就是因为这个场景下存在有价值的流量，而将梯媒流量化就是把梯媒的流量价值挖出来并用各种手段使其最大化。

虽是如此定义，但新潮传媒到底依托何物，才成为这个独一无二的“新物种”？答案就是“三驾马车”。

1. 第一驾马车：中产人群

近年来，无论是互联网巨头，还是传统企业巨头，都在把自己的目标用户对准中产人群，因为中产人群庞大且具有强大、稳定增加的消费力，简单来说，这是个极具价值的客群，是兵家必争之地。

新潮传媒目前覆盖了 2 亿中产人群，这 2 亿人同时也是互联网企业和传统企业追求的，但新潮传媒相对他们的一个优势在于，新潮传媒是时刻陪在他们身边的，电梯电视广告可以覆盖到这些中产人群。

对企业来说，连接了新潮传媒就如同连接了这2亿中产人群。当然不止于此，新潮传媒这个生态未来会承载更多的中产用户，到 3 亿、4 亿、5 亿……这也意味着，企业们在这个生态内将天然且轻松地连接到更多的目标用户。

2. 第二驾马车：数字化梯媒新产品

这是新潮传媒这个“新物种”区别于其他传统梯媒的最特别之处。这个

新产品主要新在两个方面，一个是产品展现形式，即声画结合的竖屏展示（上屏 + 下屏），这使得在封闭环境内的广告效果将会更直接高效。另一个是产品的服务形式，即多样化、个性化的套餐选择。技术上的打通，使得新潮传媒的广告可以实现“一梯一卖”（一个电梯搭配一个广告卖点）的“定点投放”以及“全渠道投放”，也让企业用户可针对不同楼宇、地域区位等进行选择性投放。从这一点来看，新潮传媒已经实现了 C2B（Customer to Business，消费者到企业）的定制化服务，这也是未来的一个不可逆零售趋势。

3. 第三驾马车：不断精进的技术生态

没有技术基因，新潮传媒是万万不可被称为“新物种”的。这次发布会上，新潮传媒发布的蜜蜂智能投放系统（BITS）便是新潮传媒在技术赋能上的最新尝试。

蜜蜂智能投放系统（BITS）是一个基于大数据和人工智能技术的线下媒体数据化智能投放平台，能够实现数字化全流程管理，支持智能选点、LBS 精准定位、程序化购买以及“动态上刊”等功能。新潮传媒的副总裁兼研发部总经理孙立群在发布会上表示，这一系统将为广告主提供一站式智能营销服务。

从最开始的技术赋能某个方面到现在赋能整个生态，新潮传媒以技术为马的这场赛跑已经取得了阶段性胜利。也正是因为新潮传媒对技术赋能的痴迷，今天的梯媒行业才得以在广告投放上被打上高效率的标签。

新系统的推出、规模化的扩张、产品上的打磨，都表明新潮传媒并没有因为成了“新物种”就懈怠了，而是仍然在不断加固这“三驾马车”。这“三驾马车”之所以能带领新潮传媒走到现在，不得不归功于其在梯媒数字化这个赛道上的洞见，即对梯媒行业未来形态的预测。换言之，新潮传媒如果没有一心一意扑在数字化，扑在社区场景上，哪里会有今天？

现在再来看新潮传媒这个“新物种”的成形逻辑，其实就清晰得多了。未来，随着梯媒行业的流量圈生态和竞争格局的不断变化，新潮传媒这个“新物种”必须也必定还会为行业带来更多数字化方面的惊喜和启发。

第5章

云计算：实现智能化自助化零售

内容逻辑：首先介绍云计算技术和“云转型”的方法，最后用苏宁零售云计划案例进行佐证。

知识干货：云计算、“云转型”模式、O2O创新、自助智能零售终端、超级电子商务平台、智慧零售、零售云

- 新零售时代的基础与核心技术——云计算
- “云转型”的三种可能，让零售业走向融合
- 苏宁零售云计划：迅速布局农村市场，扩大发展空间

5.1 新零售时代的基础与核心技术——云计算

在互联网虚拟架构中，中枢神经系统是核心层面，为互联网运作提供强有力的支持。从这一点来看，云计算系统大致与互联网虚拟架构相同。

云计算的运作主要是将计算分布到各大计算机上来进行，这能够帮助用户按照自身需求访问计算机。云计算是互联网、虚拟化技术、共享资源等先进系统、技术相结合的产物，云计算的出现是计算机发明和升级后的又一大转变。

5.1.1 云计算：进一步诠释新零售的概念

云计算（Cloud Computing）是由包括分布式计算在内的六大软件系统联合演进而成的产物。

（1）分布式计算。分布式计算主要的目的是拆分那些庞大的计算，并将拆分后的小分支依次分配到各个计算机上进行处理，最后整合计算结果。分布式在缩短计算时间的同时，也提升了计算效率。

（2）并行计算。并行计算的计算过程一般是通过多种计算资源来完成，能有效提高设备运行速度和工作效率。另外，使用并行方式进行计算，能够最大程度加快计算速度，扩展求解规模，对解决大型复杂的计算极其便捷。

（3）负载均衡。负载均衡是指多种对称、平等的服务器设备的集合，每台服务器设备都能够独立给予其他设备辅助支持。服务器利用负载分担技术，将外部请求平均分配到每一台对称的设备上，再由分配到请求的服务器独立为用户提供服务，回应用户请求。

（4）虚拟化。在虚拟化环境中，计算机元件将直接在虚拟化基础上运行。通常，我们将虚拟化技术分为三大类，如图 5-1 所示。将虚拟化技术应用到云计算系统中，不仅可以扩大硬件容量，同时还能简化软件配置过程，提升资源利用率。

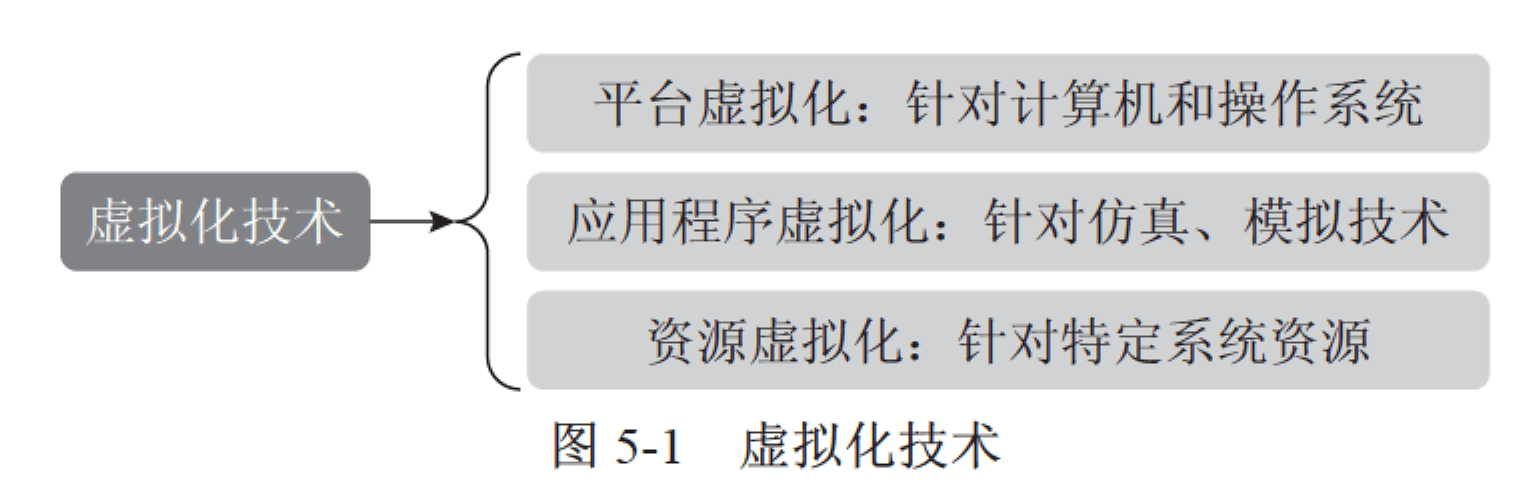


图 5-1　虚拟化技术

（5）网络储存。网络存储技术是数据存储基础上衍生出的网络术语，通常被定义为一种特殊的专用数据存储服务器，可提供跨平台文件共享功能。

（6）效用计算。效用计算主要是通过互联网资源来实现数据存储、处理及应用等功能。效用计算的出现，主要是为了更好地帮助更多用户使用计算机资源，为用户提供最便捷、最高效的服务。利用效用计算的方式能够最大程度优化数据库运行，提升工作效率。

云计算的这些特殊功能，进一步降低了企业的数据成本，而且还带来了更多的智能设计和创新，这些优势同时也为新零售带来了更大的想象空间。如今，云计算更像是新零售的一个必要条件，与大数据一起共同推动新零售的发展，如图 5-2 所示。

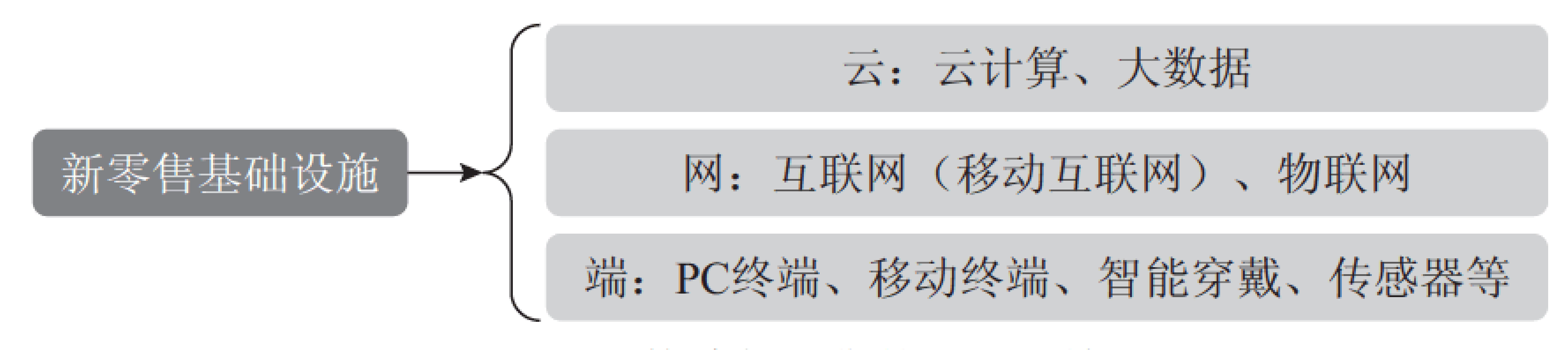


图 5-2　构建新零售的基础设施

例如，百世云仓提供“仓储 + 配送 + 系统”的一站式“仓配”服务，服务范围覆盖全国 170 多个重点城市、320 多个云仓，全面提升客户价值，降低物流成本，提升配送体验，节约管理精力，为企业提供从工厂到仓库、经销商、

门店和消费者的全链路供应链优化，相关行业实践如图 5-3 所示。百世云仓可以帮助企业降低物流成本，优化消费者的用户体验，在云计算和新零售背景下实现物流变革。

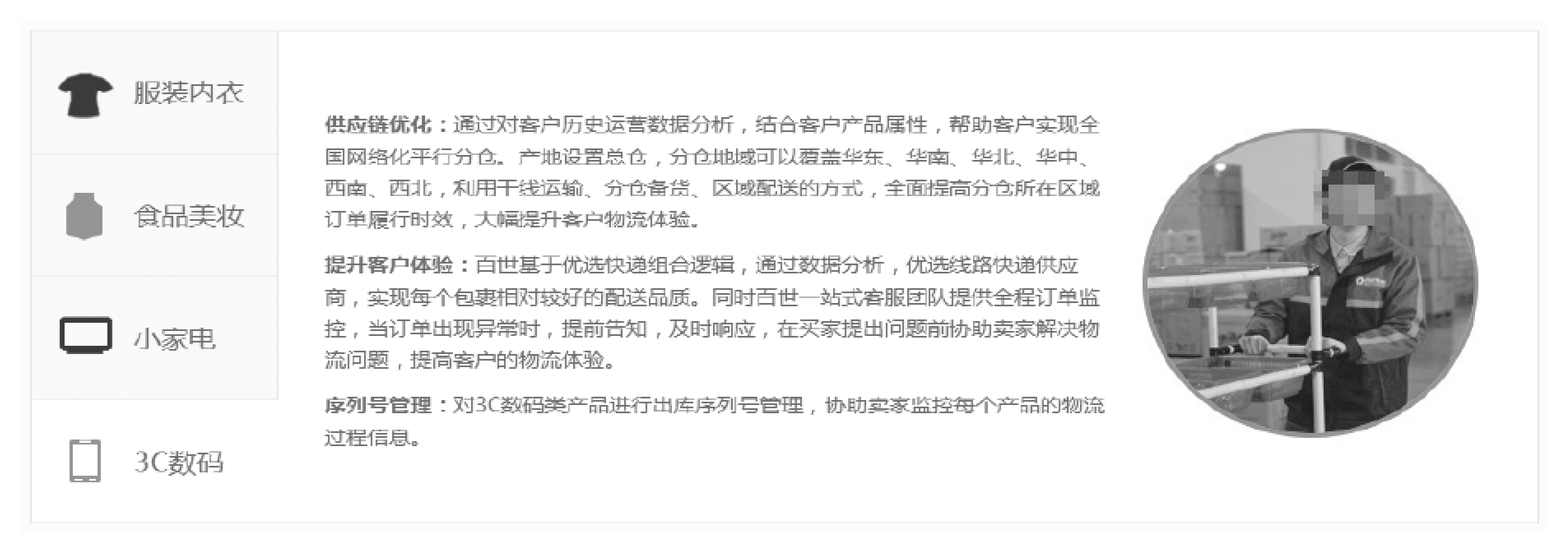


图 5-3　百世云仓的相关行业实践

5.1.2　云转型：零售渠道的积极探索方向

随着生活水平越来越高，消费者的消费需求也发生了很大的变化，他们越来越关注产品的品质和个性化体验，对于传统零售来说，这些都是非常严峻的考验。

显而易见的是，零售再次回归到产品和服务上，也因此产生了各式各样的消费场景，让用户的消费欲望得到满足。在这个过程中，零售企业都在积极探索“云转型”，希望利用云计算来有效整合资源渠道，并通过这种更加科学的计算方式，为消费者打造个性化的消费场景。

例如，美团推出了“美团云”公有云平台，为企业提供安全、可靠的云计算产品，提供“餐饮云”“酒店云”“交通云”、O2O 电商和智慧教育等行业解决方案，以及混合云和网站等通用解决方案，助力企业快速实现云转型。如图 5-4 所示，为“餐饮云”解决方案技术架构。

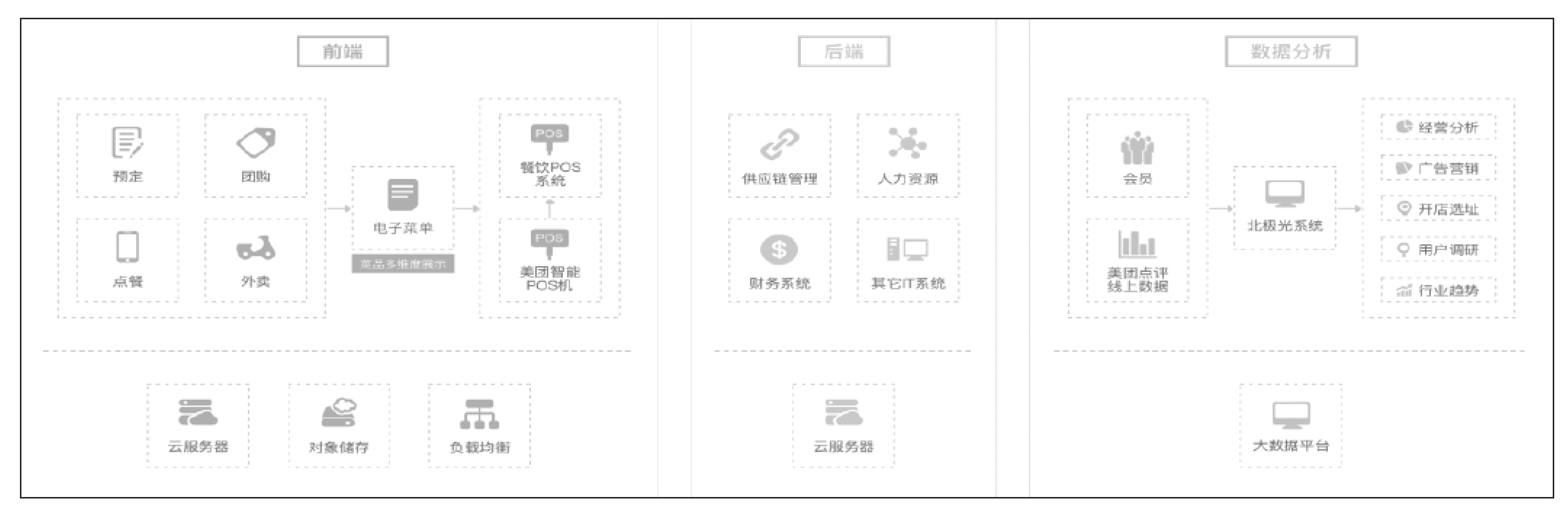


图 5-4　“餐饮云”解决方案技术架构

5.1.3 云零售：O2O 新零售领域创新之路

新零售的终极进化形态是“云化”，即云零售，而多元化、个性化和迅速迭代是未来消费需求的发展趋势，同时还将通过不断重构“人、货、场”，衍生出更多的细分消费场景。但是，零售的本质不会产生变化，即随时随地为消费者带来超出预期的“内容”，其特点如图 5-5 所示。

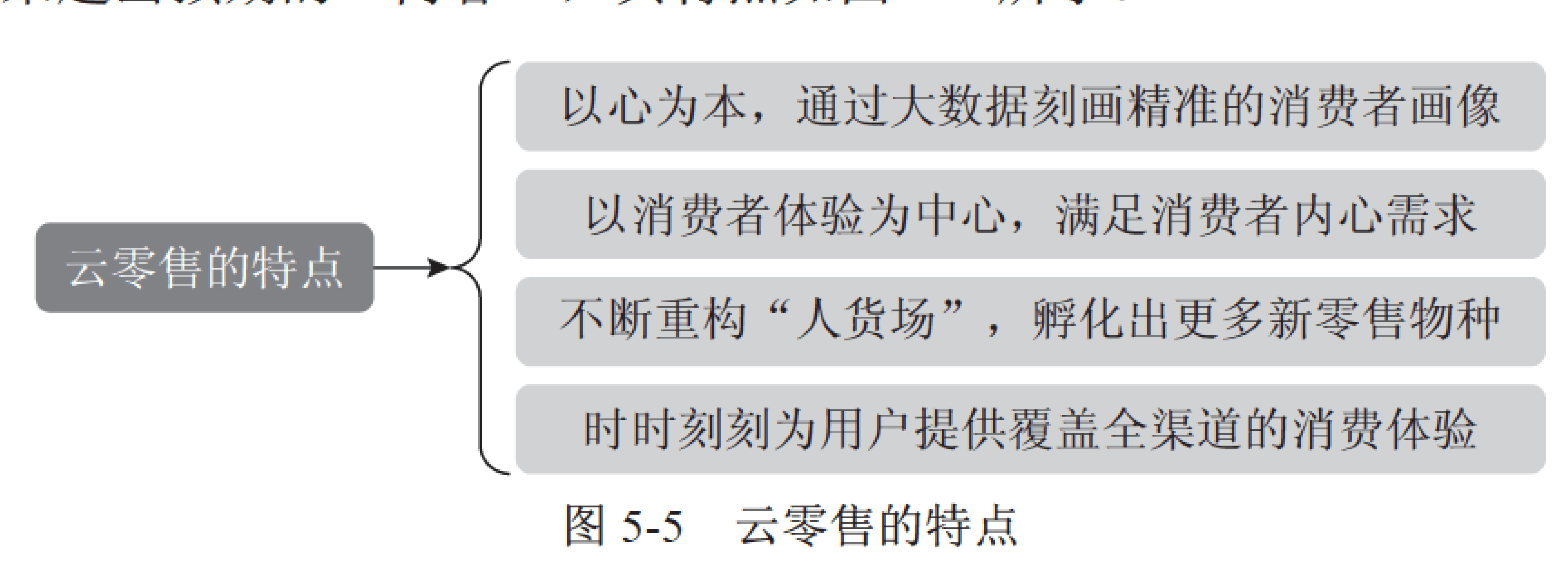


图 5-5　云零售的特点

云零售的主要目的就是帮助消费者实现“所想即所得，所得即所爱”的消费愿景。例如，阿里巴巴围绕天猫新零售战略，将原商家事业部全面升级为云零售事业部，未来还计划继续打造智慧门店 2.0，赋能百万线下门店。

云零售事业部依靠强大的云计算和大数据分析能力，帮助实体零售企业实现全面的商业升级。据悉，目前已有超 10 万家线下门店、100 多个品牌、近 60 个核心商圈接入天猫智慧门店，如图 5-6 所示。



图 5-6　天猫智慧门店

5.2 “云转型”的三种可能，让零售业走向融合

线上与线下的融合是目前新零售的基本发展趋势，实体门店和电商的结合，让原本的竞争转化为合作，以此来获得双赢。在新零售消费升级的需求下，企业实现“云转型”目前有三种比较常见的方式——自助智能零售终端、超级电子商务平台以及零售渠道转型。

5.2.1 智能零售终端：重塑“人货场”

智能零售终端设备包括自助收银机、自助点餐机、自助取票机、自助访客机、自助缴费打印终端、RFID 商品导购屏、智能导购屏以及自助零售终端等，这些设备都可以实现“无人”服务，而且每个设备都是一个消费场景。例如，自助零售终端不限投放位置，有人流的地方都可以投放，如工厂、学校和步行街等，如图 5 -7 所示。

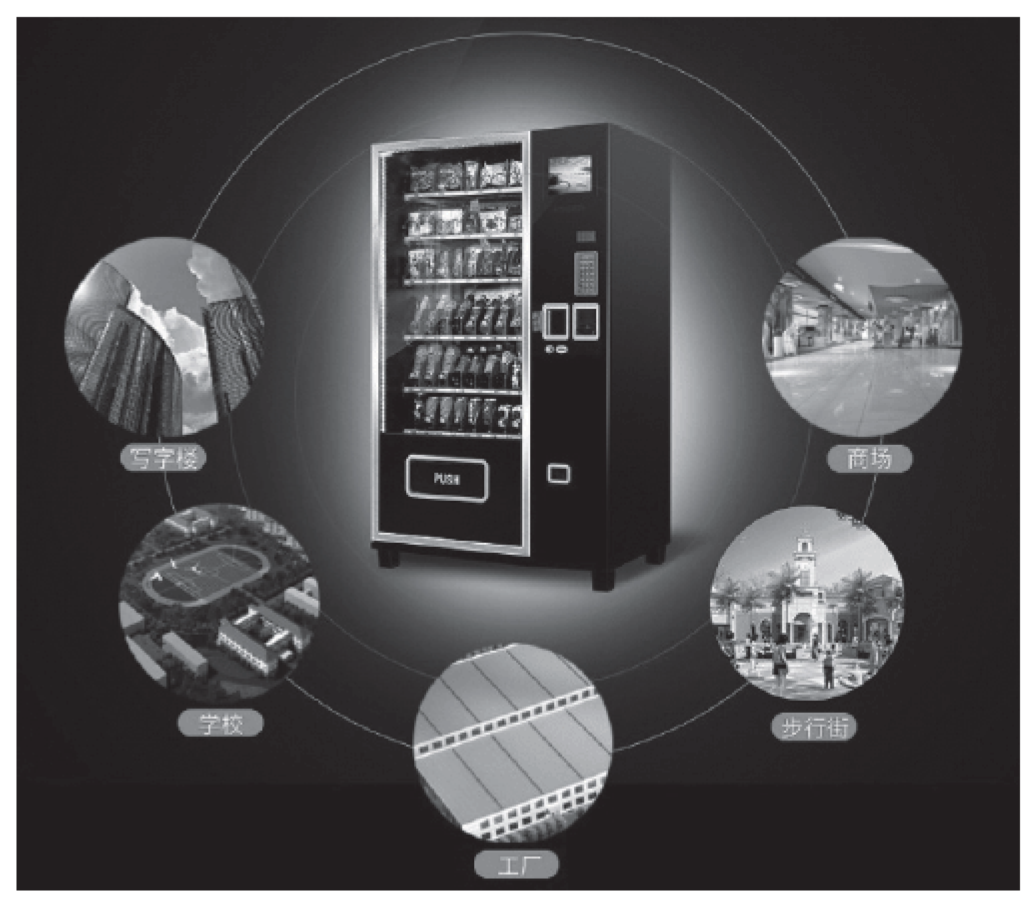


图 5-7　自助零售终端和应用场景

同时，智能零售终端也是一个小型的云端，构建“零售云”+“智能端”智能零售物联网络，能够收集不同类型的用户数据，分析用户的消费习惯，构建精准用户画像，来优化调整供应链选品、商品货架摆放和个性化营销问题，

实现降本增效、提升消费体验的目标。

5.2.2 超级电商平台：门店“云端化”

智能零售终端主要侧重于线下消费场景，而超级电商平台则主要针对线上消费场景。例如，你在外游玩时，感觉饿了想吃汉堡、面条或其他美食时，只要拿出手机打开 APP 进行定位，然后下单支付，很快就会有人（或无人机）将美食送到你的手中，如图 5-8 所示。



图 5-8 在外用手机点餐

不管身处何地，只要身上带着一台接入互联网的智能手机（或其他智能终端），即可满足你的任何消费需求。也就是说，这些超级电商平台通过将所有的实体门店进行“云化”处理，让它们变成了“云端”的服务，并通过互联网和物流配送体系，来实现多元化的消费场景。

5.2.3 零售渠道转型：零售“数字化”

零售渠道的“云转型”是一条通向新零售的便捷之道，通过线上、线下与物流等数据信息的深度结合，来打造超越时空限制的智能零售渠道，消费者在哪儿，我们就到哪儿去卖，满足消费者的购物、餐饮、娱乐、出行以及教育等多方面的消费需求。

当然，零售“数字化”转型主要还是通过“云化”和智能化来实现，通过技术支撑来促进线上线下的融合，通过多渠道来实现“无界零售”，从以前的“场、货、人”关系过渡到现在的“人、货、场”关系。

例如，“云来”通过为实体零售企业提供新零售会员数字化解决方案，实现线上线下渠道一体化的会员数字化运营，如图 5-9 所示。企业可以“云来”加强品牌、门店、导购和顾客的互动，还可以实时掌握不同位置的门店、导购和会员的消费数据。同时，企业还能够通过“云来”系统的算法实现各个实体门店的数据量化分析，从而有效提升进店人数、成交人数、复购人数，以及为产品开发、供应链仓储优化等提供经营决策。

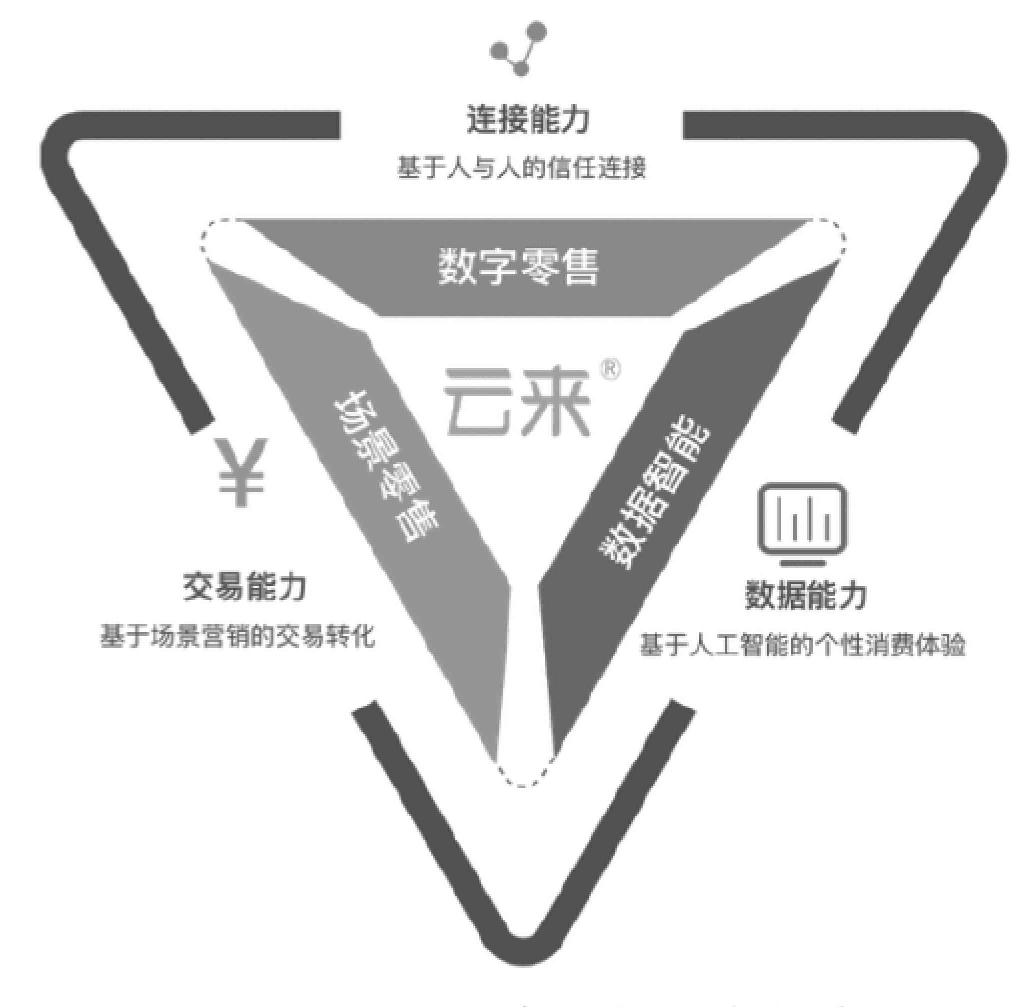


图 5-9 “云来”的三大能力

零售渠道的“云转型”可以将零售场景中的人、货、场等要素，进行全面数字化升级，包括数据采集、数据存储、数据分析、数据优化等，打造大数据服务闭环，使得供应链渠道的各环节能始终围绕消费者需求进行更高效、精准、个性化的运营。

5.3 苏宁零售云计划：迅速布局农村市场，扩大发展空间

自从国家提出乡村振兴战略以来，农村市场就成为众多企业布局的重要战场。2018 年 9 月 26 日，国家又印发了首个《乡村振兴战略规划（2018—2022 年）》，将农村市场再一次推到聚光灯下。

事实上，对于很多企业来说，相较于已经饱和的一二线城市，农村市场还有大片空白。以苏宁、阿里巴巴为代表的龙头企业纷纷开始下沉渠道，紧锣密鼓策划一场乡村剧变。尤其是苏宁，率先响应乡村振兴的号召，迅速布局农村市场，在战略提出首年就为乡村振兴贡献了不小的力量。

5.3.1　智慧零售：疏通城乡贸易通道，推进乡村振兴

想要知道苏宁智慧零售做对了什么，我们得先解读一下何为智慧零售。本质上，智慧零售是运用云计算、大数据和物联网等前沿技术，构建商品、用户、支付等零售要素的数字化，将采购、销售、服务等零售运营智能化，以更高的效率和更好的体验为用户提供商品和服务。

然而，在城市沐浴智慧零售的春风之时，广大乡村还远不能享受到这波零售创新带来的红利。由于很多乡村地区不在物流辐射范围内，电商在很多农村市场的发展非常缓慢。具体表现为，农村的商品“出不去”，城市的商品“进不来”。城乡贸易的不畅通使得很多乡村地区零售业呈现出落后景象，而苏宁智慧零售正在改变这一落后面貌。

1. 打破传统，开辟新通道

首先，苏宁智慧零售打破传统，为农产品“进城”开辟了新的通道。具体表现为，苏宁智慧零售线上线下链接搭建新的通道。例如，通过“中华特色馆”（如图 5-10 所示）、“大聚惠”和“拼购”等线上入口与苏宁小店、“苏鲜生”等业态相连接，帮助解决农产品“进城难”问题，进而建立产业化、规模化发展模式。



图 5-10　苏宁通过中华特色馆等途径帮助乡村解决农产品上行问题

2. 城乡下沉，构建新平台

其次，苏宁智慧零售把苏宁易购直营店、苏宁易购扶贫实训店、零售云苏宁易购县镇店等业态下沉至城乡，构建城乡贸易平台，再借助农村物流云实现商品的流通，完成与农村消费者及当地企业的信息流、物流和资金流等多种内容的线上线下融合交互，利用自己的 O2O 渠道，使得城市商品“下沉”到农村，解决了工业品“下乡难”的问题。

通过上述举措，苏宁智慧零售将“农产品上行”和“工业品下行”的渠道彻底打通，形成一个畅通无阻的城乡贸易通道。

- 一来“农产品上行”解决农民销售无门的问题，增加农民的收入。
- 二来“工业品下行”刺激乡村地区消费，拉动贫困地区经济发展。

二者形成合力，构建了一个完整的城乡贸易圈。苏宁智慧零售疏通城乡贸易通道的举动，解决了农村贸易不通畅的长期性问题，从根本上拉动了乡村地区的经济发展，从而推进乡村振兴。

5.3.2 零售云：苏宁易购县镇店推动村镇零售业态升级

苏宁智慧零售推出零售云苏宁易购县镇店，推动县镇、乡村零售业态全面升级。如图 5-11 所示，为苏宁易购零售云主页。



图 5-11 苏宁易购零售云主页

拉动乡村地区经济发展只是目标，而要实现这个目标就要有实践作为。其实，我们对乡村地区落后面貌的认识，除了不太宽敞的街道，不大便利的交通，更多的是乡村老旧的零售业态，而要革新这些老旧的业态并不容易。事实上，乡村地区的商户也面临着转型的难题，仅仅有主观转型意愿还不够，这些“小镇老板”们往往面临着物流、资金和技术等方面的短板，制约着转型发展的脚步。

很多零售云苏宁易购县镇店的老板们在加盟苏宁零售云之前都有过这些问题。例如，“零售云山西左权店”的赵老板，原先的进货渠道非常有限，门店运营也是沿用传统的模式，但是凭一己之力赵老板不敢冒门店转型的风险，资金、技术和渠道都是问题。直到赵老板嫁接上苏宁智慧零售加盟零售云门店，完成店面升级，门店营收迎来“新生”。在赵老板看来，“（零售云）左权店开业以来可以明显地感受到变化，人气增长，销售增多，店‘活’了。”

零售云苏宁易购县镇店是苏宁针对四至六级县镇市场推出的新型智慧零售业态，乡村地区的商户可以通过加盟苏宁零售云，共享苏宁的供应链、IT、金融、物流和产品池等优势资源，不仅降低了加盟店主的投产、经营成本，同时还能享受到专业团队和数字化工具赋能，提升加盟店的利润空间和服务效率。如图 5-12 所示，为零售云苏宁易购县镇店中的“云货架”。



图 5-12　“云货架”

其实，不仅是上述的赵老板，还有成千上万个乡村实体商户受益于苏宁零售云。零售云也因为切切实实为商户谋福利而得到快速推广。据了解，截至 2018 年年底，零售云门店已经在全国 27 个省市开店 1 400 余家，覆盖 1 400 多个县镇。

表面上，苏宁零售云门店的成功表现在助力县镇、乡村商户提升门店的利润和效率上。事实上，零售云的成功还得益于其将正品带入寻常百姓家。换言之，

零售云门店在乡村地区的普及使得优质的产品和服务下沉，使得乡镇的老百姓也能享受到和城市一样的商品和服务。

但是，零售云最大的成功还是在于它使乡村传统门店以摧枯拉朽之势完成转型，在极大程度上改变了乡村地区的业态面貌，推动了乡村地区零售业态的全面升级，从而再一次推动乡村地区经济发展，助推乡村振兴又上一个新台阶。

5.3.3 引发质变：扶助农民，助力农业产业化、品牌化

零售云的布局确实将改变乡村地区的零售业态面貌，但是彻底实现乡村振兴，只革新业态是不够的。我们必须把格局放大开来，剑锋直指农村的生产端，解决农业的根本问题。

在解决农业问题上，苏宁智慧零售有自己的想法。苏宁依托自身特有的 O2O 渠道优势，深入挖掘贫困地区的特色农产品，通过线上线下专业化、系统化的商业运营，帮助农户卖出好价钱，创出好品牌，推动“农品品牌化”。

2018 年 10 月 13 日，苏宁零售集团副总裁卞农与巴州库尔勒香梨协会会长盛振明签订了产地直供战略合作协议。这意味着优质的新疆库尔勒香梨将可以通过苏宁易购独特的 O2O 融合渠道，直供给苏宁的用户。据了解，与苏宁合作后，库尔勒产地每天都有上百吨香梨通过分拣包装运往全国各地。

此外，苏宁通过积极开展政企合作，充分利用地方特色资源，建设扶贫产业基地，帮助地方建立特色产品产业化、市场化运作，实现“农业产业化”发展。近年来，苏宁相继出资打造了盱眙苏宁食用菌生态农业培训示范基地、泗阳“电商 + 产业 + 公益”三合一扶贫基地、镇江丹徒苏宁现代农业培训示范基地、隰县玉露香梨产业扶贫基地等产业项目，这些项目皆是为了助力农业实现产业化。

可以说，苏宁智慧零售在助益农品实现品牌化、农业实现产业化方面的做法可圈可点。苏宁智慧零售的“农品品牌化、农业产业化”布局也正在慢慢发生质变。质变一旦完成，将再次开启乡村振兴又一个新局面。

5.3.4 双管齐下：教育投资、公益捐赠，助攻乡村脱贫

苏宁助推乡村振兴的行动不止于农业。苏宁智慧零售还把触角伸到乡村地区的教育和公益事业上，决心彻底拔除贫困地区的穷根。

早在 2016 年，苏宁就成立了农村电商学院，通过苏宁直播课堂进行线上直播，不定期对农村电商商户运营团队和代运营商进行培训，为县乡培育了大量电商人才。

除农村电商培训，苏宁对于零售云等县镇业态开店、筹备、后期运营方面也不断提供支持。来自安徽丹阳镇加盟店的陶老板，加盟苏宁零售云门店前做手机直销代销，对家电、新奇特创意产品的销售并不在行，开业期间苏宁团队的进驻给他提供了得力运营和培训指导，仅开业当天销售就近 60 万元，相当于加盟前 3 个月的总销售额。陶老板这家零售云门店销售额的变化非常喜人。其实，在苏宁智慧零售的赋能下，乡村门店已经涌现了很多个“陶老板”。换言之，陶老板的案例并不是个例，而是苏宁智慧零售能力输出的硕果之一。

除上述措施外，苏宁还首创了“扶贫实训店”这一 O2O 造血扶贫新模式，并面向国家级贫困县进行推广复制。据了解，截至 2018 年 9 月，苏宁易购扶贫实训店已在全国超过 90 个贫困县落地，开展农村电商培训人次已超过 20 万。预计到 2020 年，苏宁易购扶贫实训店将在全国落地 300 家，而苏宁易购扶贫实训店盈利的 70% 也将捐赠给当地用于发展公益事业。

当然，培训是一方面，苏宁智慧零售在乡村公益上也没落下。一直以来，苏宁实现了产业扶贫、就业扶贫、教育扶贫、捐资扶贫“四扶一体”，致力于构建精准扶贫长效机制，做到“真扶贫、扶真贫”，也致力于实现投资在当地、纳税在当地、就业在当地、服务在当地、造福在当地，搭建农商互联的最佳平台。从苏宁智慧零售在乡村教育事业和公益事业的做法来看，苏宁已经开启全面助力乡村振兴的洪荒之力。

苏宁一直致力于开创农村发展新局面，致力于解决“三农”问题，在过去的一年里，这个中国领先的 O2O 智慧零售企业肩负起了乡村振兴的社会责任，同时零售云苏宁易购县镇店等智慧零售业态也在乡村地区迎来了更大的发展空间。

在乡村振兴战略的推动下，一个农村市场红利时代正在崛起。苏宁智慧零售对乡村地区全方位、多角度的赋能，将造福于乡村地区的商户和居民。而苏宁把握时局的敏锐和主动承担乡村振兴社会责任的自觉，也将使其自身不断发展壮大，成为农村市场争夺战的最大赢家。

第6章 人工智能：科技革命的推波助澜

内容逻辑：首先介绍人工智能的概念和市场趋势，然后从趋势引出巨头的布局和竞争，后面通过百度 DuerOS、暴风 AI 电视、美图美妆等案例来解读人工智能与新零售结合的方法。

知识干货：人工智能概念、市场趋势、产业链、大数据算法、新零售能力、供应链、用户痛点

- 人工智能：从新零售真正进入“人工智能零售”阶段
- BAT 争相布局 AI，全生态战略才是最大赢家?
- 百度 DuerOS：打通上下游产业链，打造人工智能生态
- 暴风 AI 电视：布局人工智能，抓住“中国式机会”
- 美图美妆：AI 测肤功能进阶智能化领域

6.1 人工智能：从新零售真正进入“人工智能零售”阶段

在新零售时代，企业以互联网为基础，以大数据、云计算、人工智能等先进技术为手段，来改善产品开发、流通与销售的过程，重塑业态结构与生态圈，从而让零售行业从传统的价格消费时代转型为新零售的价值消费时代。

那么，人工智能是什么？这个问题从“人工智能”一词出世开始就一直盘踞在大众的脑海之中。什么是“智能”，一直以来饱受争论。通俗地说，“智能”就是模拟人的思维信息过程。通过将人工智能技术与零售行业有机结合，进而实现新零售真正进入“人工智能零售”的全新阶段。

6.1.1 概念解读：人工智能技术与零售行业的有机结合

人工智能（Artificial Intelligence，AI），它属于计算机学科的一个重要分支，主要涉及怎样用人工的方法或者技术，让人的智能通过某些自动化机器或者计算机来进行模仿、延伸和扩展，从而达到某些机器具备人类思考能力或脑力劳动自动化。人工智能的出现不是偶然，而是人类社会发展到一定程度的科技产

物。人类学会制造和使用工具，并且利用这些工具改造自己所生活的环境；进入工业革命，机器的出现解放了劳动者的手脚，缓解了人类本身与劳动对象的矛盾，创造越来越多的财富。

随着人工智能到来，未来趋势一定是基于新技术和大数据的智能零售，从引流到顾客进店、选购、体验、试品、支付、离店，到售后服务等，每个过程都将接入人工智能技术，全面实现新零售的数字化、智能化。

在零售行业中，可以引入人脸识别、智能触屏、智能货架、虚拟试衣镜以及电子价签等人工智能技术，增强卖场的体验感，提升购物的便捷性。例如，使用人工智能导购来与顾客进行交流互动，可能会取代线下导购，这也是人工智能真正可怕的地方。

6.1.2 市场趋势：制作企业纷纷拥抱 AI，打造智能产品

曾经在一个论坛上，主持人问马化腾：“大家都很羡慕腾讯登上了移动互联网的大船，你认为微信是一张坐票还是一张站票？”马化腾的回答很巧妙：“其实是站票还是坐票还是头等舱票并不重要，因为船已经靠岸了。”

是的，移动互联网的船靠岸了，AI 成为新零售时代的新船票。于是，传统企业也好、互联网创业者也罢，他们开始纷纷拥抱 AI，打造各种智能产品，从智能手机、智能手环到智能耳机，智能产品变得无处不在。然而，目前市面上的智能硬件产品使用体验大都不尽如人意，主要表现在智能产品与人的交互能力不足、智能化程度还比较低等，人机交互体验差成为众多消费者疯狂吐槽的痛点。

1. 智能产品痛点背后：巨头抢滩布局智能语音助手

智能产品发展初期，人机交互体验差的智能产品层出不穷。为了解决人机交互体验差的难题，科技巨头研发出智能对话与即时问答的智能交互系统——语音智能助手。作为最核心的智能化入口担当，智能语音助手系统的研发和应用吸引了苹果、亚马逊、腾讯在内的多家科技巨头竞相参与。

相信大部分人第一次接触到语音识别，都是通过智能手机上配备的语音助手，其中最广为人知的是 iPhone 手机的语音助手 Siri。2011 年，苹果在 iPhone 4S 上首先展现出智能语音控制功能，随后几年又陆续发布了 Siri 的新功能。可以说，苹果 Siri 是开启智能语音助手的先锋。

而论起当前最火的语音智能助手，应属亚马逊 Alexa 语音助手。亚马逊

在 2014 年推出了智能助理 Alexa，随后在 Echo home 也配置了 Alexa，而凭借 Echo 音箱的大火，Alexa 越来越受重视。如今 Alexa 已经成为亚马逊一项重要的业务，正在逐步渗透到数百万联网产品中。

随着科技实力的不断增强，我国在智能语音识别技术领域也有很大突破。例如，腾讯推出的智能语音助手“腾讯叮当”，在语音识别率和识别精确度方面都上了一个层次，且完全不弱于国外技术。腾讯还与飞利浦、广汽、路畅科技、咕咚等一系列硬件科技公司达成战略合作，借助腾讯叮当共同打造更加智能的产品。如今搭载腾讯叮当的智能产品已经开始逐步落地，国内市场的智能化进程也值得期待，如图 6-1 所示。











图 6-1 “腾讯叮当”智能语音助手产品

在语音识别功能加持下，用户与智能产品之间的语言交流互动让操作更加便捷，解放了人们的双手。另外，语音精准识别的能力也让人机交互体验达到了前所未有的深度。可见语音智能助手系统无异于开启人类智慧生活的第一入口，巨头们对智能语音助手的重视也就不言而喻了。

2. 缺人、缺钱、缺技术，制造企业陷入智能化转型困境

数据显示，2017 年中国智能硬件产业市场规模超过 4 000 亿元，同比增长 21%。在庞大的用户需求下，无论是传统企业还是互联网科技企业，无论是中小企业还是商业巨头，都希望从中分一杯羹。然而，语音助手的研发对人工智能的技术实力和 AI 生态系统广度都有很高的要求。

放眼市场，语音智能助手这种重要的核心产品只掌握在苹果、亚马逊、谷歌以及腾讯等拥有开放的高质量 AI 技术和能力的巨头手中，还远未实现全面普及。实现智能化所需的海量数据库和资金、AI 技术等资源让很多想登上 AI 大船，但是缺乏软硬实力的制造企业望而却步。其中，有两类企业面临巨大困境。

（1）缺技术、缺资金、缺人才的中小型企业

在技术上，产品的智能化囊括了信息安全、内容、大数据、云计算和 AI 等诸多互联网创新科技，而大多数中小企业信息化、自动化基础较为薄弱，不足以支撑起智能语音助手系统的搭建工程。

在资金上，由于给中小型企业提供贷款要承受更大的风险，因此银行和一些互联网企业放给中小型企业的贷款不多。加之中小企业融资难度大，资金链薄弱，而智能化转型作为一项长期的系统工程，仅依靠中小型企业自身的资金投入是难以为继的。

在人才需求上，智能化转型的企业需要管理人才和 AI 技术人才双线的密切配合，而目前国内智能制造领域专业技术人才和经营管理人才队伍建设尚处于起步阶段，中小型企业普遍面临着专业技术人才、中高端复合型人才、工业和信息化领域人才以及创新创业人才紧缺的状况。

（2）转型艰难、与 AI 技术距离较远的传统制造企业

随着科学技术的迅猛发展，AI 已经开始深入各行各业，传统制造业同样会受到 AI 的波及。在智能化大行其道的当下，传统制造企业的转型升级必然会朝着智能化方向发展。但在现实中，传统企业的智能化转型升级实则难上加难。

一方面，我国是制造业大国，经过多年的积累已经形成了一套利用人力执行的、完整、成熟的生产流程和生产模式，传统固有业务渠道涉及技术低端，操作形式较为烦琐，且极重的产业模式让众多传统企业在科技转型路上举步维艰；另一方面，市场的竞争归根结底是人才的竞争，国内大多数传统制造企业对于高科技人才以及人工智能技术人才的引进缺失，让落后的工艺和设备、技术创新人才的匮乏加剧了企业的发展困境，进一步影响了传统企业智能化转型。

AI 势必会改变传统制造业的生产模式，实现产业重组，但是传统制造业要想实现 AI 转型困难重重。制造企业的人才困境、技术困境、资金困境无形之中成为人们打造智慧生活的拦路虎。站在 AI 风口，中小型企业和传统制造企业该如何搭上 AI 的快船呢？

3. AI 巨头全面助推制造企业智能化转型

随着新零售和 AI 技术的快速发展，生活产品的智能化已是大势所趋，制造企业也想赶紧跟上时代的步伐，借势转型升级。但如上文所说，智能化转型所需海量数据库、巨额资金和尖端人才的供给让很多意图转型的企业陷入困境。

在中小型企业和传统企业捉襟见肘之时，国外的亚马逊、国内的腾讯等巨

头面向它们开放了自己的 AI 技术。

在国内，腾讯所秉承的“全面开放基于 AI 的连接能力和生态资源”理念已经实现了初步落地。在智能汽车领域，腾讯与广汽、长安、吉利、比亚迪、东风柳汽五家汽车厂商达成战略合作，在智能网联汽车产业共谋发展。在智能家居领域，腾讯正在与长虹合作打造产品。在智能音箱领域，腾讯叮当与 GGMM 合作打造了数款近场及远场智能音箱。基于叮当智能语音助手系统，腾讯今后还会在智能可穿戴设备、智能手表、智能音响、机器人等领域持续深耕，甚至整合娱乐、生活、百科等诸多跨领域服务内容。

智能汽车、智能电视等产品的落地是腾讯将语音赋能于电子产品的一小步。“AI in All”的理念让腾讯心甘情愿开放、分享 AI 技术到各行各业，实现各领域产品实际 AI 应用的落地。在腾讯这样的巨头助推下，AI 真正实现了价值最大化，让更多受限的制造企业更快速地完成智能化转型。

在国外，搭载亚马逊 Alexa 的智能音箱 Echo，俨然成为科技行业近年来最重大的明之一，引得其他科技企业纷纷效仿。如今，Alexa 已经被搭载到几十款汽车、电视和家用电器中。与此同时，亚马逊为了让人们彻底抛弃手机操控模式，还鼓励第三方开发的 Alexa 应用包含更多视觉元素，亚马逊 Alexa 的赋能让更多企业实现了智能化转变和应用深化。

整体而言，国内外的智能语音助手在汽车、音箱、电视等领域都有广泛应用。不可否认，AI 将会给各行各业带来变革与重构，其中智能语音助手的研发与开放意义，则不仅仅在于提高人机交互体验，更重要的是，巨头将借此为全行业赋能，解决中小企业以及传统企业转型的燃眉之急，让它们也有能力跟上全球智能化的步伐。

6.2 BAT 争相布局 AI，全生态战略才是最大赢家？

2017 年可谓人工智能大爆发的一年。从围棋“高手”AlphaGo 与人类的对决，到如今扎堆出现的各种智能家居产品，再到“李彦宏乘坐无人驾驶汽车上

北京五环”的消息频频引发网友热议，还有“美女”Sofia 获得机器人历史上首个公民身份……这一切，都在无形中透露一个事实：AI 行业正在加速升温。

综观如今的 AI 行业，说不上风起云涌，但光从“巨头云集”四个字来看，就可窥见风平浪静之下的暗流涌动。国外有谷歌、苹果，国内则有百度、阿里、腾讯、华为等多家企业入局。从拼技术到拼产品，从拼入口到拼布局，各个企业在 AI 领域大放异彩，展现着自身的独特魅力。

6.2.1 AI 基因上：BAT 各有优势，大数据算法全面更胜一筹

论 AI 基因，这个支撑企业整个 AI 战略构想的核心基础优势，可以说是不可或缺的，它着实能为企业在 AI 领域的布局带来极大帮助，也是一家企业进军 AI 最大的底气。总体看来，BAT 三家互联网巨头在 AI 领域均有优势，但因自身业务侧重点的不同，其 AI 基因的优势又表现在不同方面。

1. 百度：搜索数据

AI 基因意味着拥有先天的优势，依靠搜索引擎业务起家的百度，在掌握与人密切相关的数据算法领域算得上是得心应手。同时，作为人工智能的雏形搜索引擎业务，拥有它就相当于掌握了人工智能的钥匙，只需依据数据内容付诸实践便能冲破许多关卡，拥有比其他企业更多的机会。如图 6-2 所示，为百度 AI 开放平台的产品和服务。



图 6-2　百度 AI 开放平台的产品和服务

一方面，数据是企业做 AI 的源头，也是引领 AI 走向的一大支撑点，拥有

数据便于掌握 AI 大致的发展方向；另一方面，百度搜索的数据较为全面复杂，范围涉及场景较为广泛，涵盖内容从天文地理到日常生活，累积了丰富多样的样本，这一切，都是基于百度算法技术的支撑，也为其在 AI 领域的全布局上提供了最基本的算法和数据支持。因此，AI 基因这一方面，百度的发展机遇比其他企业更多。

2. 阿里巴巴：电商数据

依靠电商起家的阿里巴巴，虽然不具备像百度一般的海量大数据，但阿里巴巴在掌握电商消费者数据层面也有着自身的优势。与百度一样，阿里巴巴在 AI 领域早已开始布局，其有着百万级用户规模的云计算业务，同时也凭借在电商领域的丰富场景应用，证明了阿里巴巴在大数据层面的实力。

此外，阿里巴巴在商业场景上得来的数据，也是支撑其人工智能产品最终落地的基石。如图 6-3 所示，为阿里巴巴云平台的人工智能产品和解决方案。



图 6-3　阿里云平台的人工智能产品和解决方案

3. 腾讯：社交数据

虽然在先天技术上略逊色于其他两家，但腾讯也有着丰富的应用场景。依靠在社交网络、媒体等业务上的深耕，加上微信、QQ 的庞大用户体量，腾讯在开发 AI 业务上更多基于提升用户体验。从这方面来看，腾讯的 AI 基因倾向于丰富场景上的驱动，还有其庞大的用户数据体系支撑。如图 6-4 所示，为腾讯 AI 开放平台的产品和服务。



图 6-4　腾讯 AI 开放平台的产品和服务

综合来看，三家互联网巨头在 AI 领域都有着天然的 AI 基因，只是因各自所涉及业务的不同，AI 基因也各不相同。但从综合实力来看，拥有全方位的技术支持和丰富的场景应用，以及掌握算法功能才是开启 AI 领域的最佳起点。

6.2.2　AI 产品上：场景出现重合，涉足范围广泛者博得头彩

人工智能领域虽说涉及的场景丰富，但最终还是无法脱离人们的衣食住行等方面。无论各企业在 AI 领域的构想如何丰富多彩，最终的成果检验还是要看产品的落地。因此，人工智能概念虽然出现了这么多年，但直到近两年才加快了产品落地的步伐，国内以 BAT 为首的人工智能产品扎堆面世，为人们开启了新一轮的 AI 产品检验潮。

1. 百度的人工智能产品

借助先发优势，百度现已有多款人工智能产品落地，涉及的场景范围广泛且全面。其中，百度研发的一款智能音箱产品 raven H 搭载了旗下的人工智能操作系统 DuerOS 2.0，在这项系统的加持下，raven H 在语音对话交互方面达到高度智能化，同时在与人类交互的功能上还能不断学习和进化，以达到与用户使用习惯的高度契合。这款智能音箱产品拥有很强的唤醒率，即使相隔一堵

墙也能被轻易唤醒，还能用于控制家居产品如灯光、电视等，相当于掌握了智慧家庭入口。

同时，百度人工智能产品发展逐渐步入正轨。许多人工智能场景如智慧生活、智慧出行等方面急需语音系统支持的情况下，百度的人工智能操作系统DuerOS应运而生，为赋能上下游产业链付诸行动，如图6-5所示。在上游，百度DuerOS与紫光展锐、ARM等芯片厂商达成合作，提升硬件基础以最终赋能于人工智能产品上；在下游，百度DuerOS与海尔、美的、TCL等传统家电厂商达成战略合作。有了DuerOS的支持，用户能通过DuerOS实现对电视、冰箱等智能家电产品的操控。



图 6-5　百度 DuerOS 开放平台

另外，百度研发了的深度语音识别系统Deep Speech，在高精度的语音识别领域展开部署。当下的AI领域，语音识别涉及的场景较为广泛，人工智能的初衷就是带给人们无处不在的便捷体验，“能动嘴尽量不动手”的语音识别更是深受AI研发企业的欢迎，也深受消费者的追捧。在这项语音识别系统的加持下，相关产品不仅为用户提供了多国语言的互译功能，也为用户带来了便捷的翻译体验。

除此之外，百度还研发了无人驾驶技术平台Apollo，旨在建立多方合作的生态体系，为汽车企业和用户搭建一套新的完整的自动驾驶系统，推动无人自动驾驶技术发展和普及，如图6-6所示。目前，Apollo已经开放两款落地产品，其中一款小度人车交互系统，不仅拥有智能语音助手和人脸识别功能，还能实现疲劳检测和AR导航，目前小度车载系统已与多家车企达成合作，多款车型将进入量产阶段。



图 6-6　Apollo 无人驾驶技术

2. 阿里巴巴的人工智能产品

同样，语音这项连接人工智能与人类频率颇高的交互接口，阿里巴巴也有涉足。例如，阿里云研发的人工智能产品 ET 大脑，在智能领域实现了新的突破，除了具备智能语音交互和生物识别等技术，还能帮助人们在复杂的情况下快速做出最佳选择。

同时，在智慧家庭领域，阿里巴巴研发的一款智能音箱产品天猫精灵，在语音识别上也拥有多项功能，通过内置人机交互系统开放给业界，已有多家产品链接到天猫精灵，为布局全局的智慧家庭入口夺得先机，如图 6-7 所示。



图 6-7　天猫精灵

3. 腾讯的人工智能产品

腾讯在人工智能领域的开发更加注重提升自家产品的用户体验。围绕智能语音识别和自然语言处理等板块，腾讯目前已提供了多种人工智能服务，为自身产品在语音识别上进一步提升用户体验。

此外，腾讯拥有为智能音箱厂商提供后台支持的云小微（如图 6-8 所示），在微主机 Ministation 衍生的智能家居设想上，逐步拓展到在线教育和家庭控制中心等。



图 6-8　云小微的 AI 功能

综合来看，BAT 三家所研发的人工智能产品虽有不同，但都涉及同一个生活场景，那便是智慧家庭领域。尤其是涉及多个人工智能领域场景维度的语音交互系统，包括冰箱、空调以及智能音箱等家用电器。在这方面，谁能拥有强大的语音操控系统，谁就能牢牢把握这一出现频率较高的交互接口。同时，为人类带来丰富惊喜体验的人工智能领域，同样需要丰富的产品加以支撑，才能为往后新零售的进一步实现提供有力的产品支撑。

6.2.3　AI 理念上：与自身业务紧密结合，取得先机者得天下

AI 理念，即企业做 AI 的核心思想。从最初的产品定位，到产品的生产和落地，均离不开最初的理念支持，即产品将要成为什么样、将为人类带来何种便利，每个阶段都围绕最初的理念开展。总体看来，BAT 的人工智能理念是在自身原有业务基础上，围绕 AI 领域展开构想，并将这些设想付诸实践。

（1）百度。从百度的人工智能理念来看，人工智能在未来会涵盖其所有的

产品和服务，成为新的增长引擎。而事实上，百度在人工智能领域的布局早从七八年前就已开始，从基础层到感知层以及生态层和应用层等，百度均有着明晰的战略规划方向。此外，经过一段时期的打磨和经验总结，百度的人工智能理念开始跟随产品一同落地，整个人工智能战略规划也从理论开始走向实用阶段。

（2）阿里巴巴。依靠电商起家的阿里巴巴，在人工智能的布局比百度稍晚一些，其人工智能理念多围绕电商这一核心业务，从仓储到物流，从产品到制造，阿里巴巴在零售业的人工智能轨迹很清晰，并且与自家业务紧密结合。同时阿里巴巴发挥所长，全面赋能零售体系。

（3）腾讯。在 AI 矩阵布局上，腾讯目前拥有人工智能实验室、微信智能语音团队等技术支持。同时，腾讯在人工智能领域更关注场景、计算能力等，同样也是从自身业务出发，布局游戏、社交和内容 AI。对比其他两家，腾讯起步较晚，但初涉人工智能领域的腾讯不甘落后，建起了人工智能实验室，用于人工智能方面的研究和开发。

综合来看，在人工智能的战略布局和理念构想上，百度已经抢占先机，从技术优势到场景落地，战略规划进一步照进现实。在人工智能领域，必然是取得先机者拥有绝对的话语权，在未来业务范围拓张上也有足够的底气。

6.2.4　在 AI 基因、产品、理念加持下，未来谁将剑指巅峰？

综上所述，人工智能产业最终的走向必然是加快产品落地的同时迈向高度商业化的未来。无论是阿里巴巴的智慧新零售，还是腾讯的场景重要性，抑或是百度的从出行到赋能实体制造业的全方位操作，这些巨头都在各自领域有着明确的产品构想。

在 AI 基因、AI 产品以及 AI 理念加持下，接下来的人工智能产业，各个企业都将在自身战略布局的基础上，进一步将计划落地实施。不过需要注意的是，人工智能这个庞大的产业，并非一家企业就能独自撑起，而是需要各行各业的相互协作共同推动，才能将企业的人工智能核心理念从理想变为现实。因此，在企业界的共同推动下，未来的人工智能社会化场景中，人工智能所带给人们的便捷将得到更大化的展现，人类的生活将实现无处不在的方便和舒适。

这种便捷或许将在以下两个场景中得到高度体现。一是在日常家庭生活上，只需“开口说话”这一个动作，便能顺利操控各个家居产品工作，实现家居产

品与用户需求的高度融合；二是在日常交通出行上，无需用户亲自“动手”，汽车便能自动上路，不仅从一定程度上解放了人的双手，同时也“解放”了“脑袋”，留给用户足够的思维空间专注于其他工作，方便又安全。

在 BAT 三大巨头的推动下，国内的人工智能行业，将进一步加快前进的步伐，未来智能零售的发展指日可待。不过，无论是 AI 基因、AI 产品，还是 AI 理念，都要求这些互联网企业除了具有强大的技术基础优势，还要有综观全局的伟大构想，同时要有先入局的把控意识，更为重要的是，还需要丰富的产品加持，才能带动全社会早日迈向人工智能的未来。

综合来看，百度基于搜索业务起家，在大数据算法以及了解用户对 AI 的真实需求方面有着先天的优势。无论是技术、产品，还是生态战略布局，百度都有着先入局的带头作用。人工智能这场持久战，拥有全生态、多维度场景布局的百度将会发挥强大的号召力，带动其他企业共同助力人工智能社会化。

6.3 百度 DuerOS：打通上下游产业链，打造人工智能生态

如今，国内人工智能行业异常火爆，尤以智能语音交互为首，国外市场进入白热化竞争阶段，国内科技互联网巨头，硬件、芯片等厂商无一不想分一杯羹。未来，人工智能将成为零售业主流技术，并将在很大程度上提高零售商市场效率。以互联网科技巨头百度为例，DuerOS 是国内较早入局人工智能语音交互的大玩家，在上下游产业链上的技术能力在逐步壮大，与各行各业实现广泛合作。

6.3.1 语音对话：人工智能产品大爆发，百度 DuerOS 应运而生

人工智能市场发展迅速，其在各行各业的不断深化，将会衍生出更多的新技术、新产品、新应用。目前市场上的人工智能产品，在语音控制方面仍有欠缺，能做到迅速响应、准确识别的产品更是凤毛麟角。换言之，时下火热的人工智能，还处于尝试摸索阶段，要实现真正的“人机交互”还有很长一段路要走。

但这也意味着，各大人工智能企业如能加强对语音操控等人工智能技术的研发，取得技术上的突破性进展，未来的实用和商用价值均不可估量。

总的来说，随着人工智能技术步入正轨，人脸识别、智能汽车和智能家居等智能产品已经深入到生活的方方面面。而对话的本能也随着人工智能的全面覆盖，成为人与设备的沟通方式，以语音识别、智能对话的形式来满足用户需求，已然成为新一代智能产品的基础功能。

在实现可以“对话”的人工智能产品的生产上，除技术和国家政策的支持外，微软、谷歌、百度、阿里巴巴等国内互联网科技巨头也纷纷涉足。其中，百度的对话式人工智能系统 DuerOS 自推出以来，就受到了众多智能硬件厂商的大力欢迎，并纷纷与其达成战略合作，DuerOS 赋能合作伙伴的能力也在逐步增强，如图 6-9 所示。



智能音箱解决方案
适用于：智能音箱



智能电视解决方案
适用于：智能电视、智能投影仪、机顶盒、电视遥控器



智能冰箱解决方案
适用于：智能冰箱（Android系统）



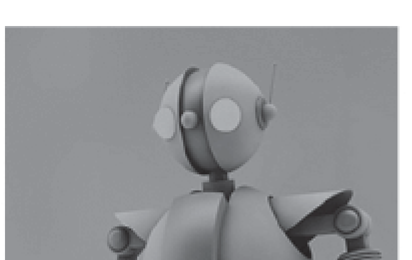
智能故事机解决方案
适用于：智能故事机



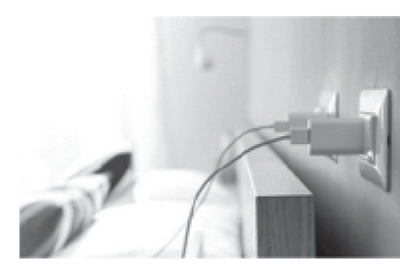
车载解决方案
适用于：车载前装设备、一体化车机、智能后视镜等



小家电/轻量级解决方案
适用于：智能小家电、冰箱（轻量级系统）、空调、洗衣机、热水器、便携音箱、电饭煲、豆浆机、扫地机器人



家庭机器人解决方案
适用于：智能家庭机器人



轻量受控设备解决方案
适用于：插座、门锁、消毒柜、空气净化器、水净化、灯、窗帘、电风扇、水壶水杯、温控等设备



智能手机解决方案
适用于：手机语音助手、APP内语音助手等



可穿戴设备解决方案
适用于：智能手表、智能耳机、智能手环、其他可穿戴设备等

图 6-9　DuerOS 的适用场景

6.3.2　赋能上游：与 ARM 等企业合作，开启“可对话”智能时代

众所周知，芯片是人工智能的核心基础零部件。而在人工智能领域，人工智能本质上是语音计算的应用。百度发布了 DuerOS 智慧芯片，并与紫光展锐、ARM 以及上海汉枫达成战略合作。这款芯片搭载了 DuerOS 对话式人工智能系统，能广泛应用于智能玩具、蓝牙音箱和智能家居等多种设备上。

在人工智能领域，芯片公司所能提供的是各种接口、通讯和底层芯片，以此实现人工智能入口的作用。对 ARM 和紫光展锐等芯片上游厂商来说，他们

的主要方向是让人工智能产品降低功耗，更高效。而 ARM 作为全球领先的半导体知识产权（IP）提供商，在智能语音生态建设方面投入了相当大的精力和资金。ARM 亚洲市场总监潘劭奇曾表示：“26 年来，ARM 联合了 1000 多家合作伙伴，在世界各地推广、建立整个生态体系。”

事实上，科技对芯片制造业的改变是非常大的，因为芯片制造等传统行业可以利用科技开发出更多的经济价值。因此，百度 DuerOS 与 ARM 等上游厂商合作，会让消费者和传统企业得到更多的经济价值。

对于百度 DuerOS 来说，将智能语音作为人工智能的交互入口，是人工智能生态建设不可或缺的一部分。DuerOS 与 ARM、紫光展锐等芯片上游厂商达成战略上的合作，是为了制造硬件基础，更好地赋能于人工智能产品。未来，DuerOS 还将与更多合作伙伴开展深入合作，将智能语音交互能力拓展至更多智能硬件。这也意味着人工智能赋能传统制造业往前迈了一大步，“可对话”智慧设备时代来临。

6.3.3 赋能下游：与 TCL 等厂家合作，落地“可对话”智能产品

近几年，人工智能在语音、语意和计算机视觉等领域实现的技术性突破，使其加速应用到各个产业场景。在服务行业，“小 i 机器人”（如图 6-10 所示）、“小鱼在家”的“分身鱼机器人”等工业机器人和服务型机器人层出不穷，应用层产品和服务正逐步落地。家电行业也掀起了人工智能的热潮，TCL、长虹、美的以及格力等传统家电巨头，瞄准了人工智能，潜心研发 AI 技术，试图将人工智能和智慧家庭更紧密地结合在一起。



图 6-10 “小 i 机器人”

人工智能是人类进化不可抵挡的脚步，而互联网巨头正是未来引领中国人工智能产业不断突破、不断前进的中坚力量。然而，大多数传统行业的业务需求与人工智能的前沿科技成果之间尚存落差，面向普通消费者的移动互联网应用与人工智能技术之间的结合还处于摸索阶段。在智能产品还不够“智能”之际，DuerOS 凭借其能让用户随时随地通过语音找到自己想要的优质信息和服务的能力，深受诸多厂商和用户的青睐。

DuerOS 是中国市场上具备听清、听懂、满足的生态系统。在 DuerOS 的支持下，冰箱、电视等家电产品都将听懂用户需求，实现自然语言下的语音操控、日常聊天、音乐娱乐等智能化服务，带来良好人机交互的智能产品体验。DuerOS 与下游厂商的合作，一方面带来硬件领域的革新，为用户提供更便捷、智能的使用体验；另一方面也为 DuerOS 的潜在合作伙伴带来示范作用，加速和拓展人工智能与智能硬件的跨界融合，为人们创造更加智能的未来生活。

例如，百度 DuerOS 和 TCL 联合研发的对话式人工智能电视解决方案，获得了 2017 中国用户体验创新大赛“精石奖”一等奖，得到用户和国家层面的双重认可。未来，可对话设备的落地应用速度将会越来越快。

事实上，对于智能语音的应用来说，生态的建立十分重要。如今，与上下游厂商深度合作的 DuerOS 已经囊括了音箱、电视、冰箱、机器人、玩具、车载移动设备、手机以及耳机等优秀的硬件设备合作伙伴，无处不在的 DuerOS，成为提升各行各业人工智能产品体验的引领者。

随着赋能传统制造业的能力迅速增强，百度 DuerOS 正在打造一个共赢开放的人工智能生态。不会“说话”的人工智能产品是不完整的，若要继续研制人工智能产品，计算机的认知能力是必需的。只有加强人机交互技术的研发，才能创造出一个成功的人工智能产品，共建人工智能领域的美好未来。所以说，唤醒万物的核心要素在于上游厂商、下游厂商、对话式人工智能系统三者之间深入联系，共建人工智能生态系统。

一方面，人工智能技术是很多传统制造业企业所欠缺的，而对话式人工智能是把过去机械的产品连上计算机，让其变得更加智能的重要手段。另一方面，近几年，对话式人工智能风头正盛，以往繁杂的人工智能操作组件被消费者摒弃，未来的人工智能产品不仅要能听懂、看懂，还要会理解语义，实现真正的人机交流。

而这一伟大宏愿的实现，需要硬件设备商、芯片模组方案商、内容资源方等不同领域的企业加强联系。可以看出，百度 DuerOS 通过与硬件设备商、芯片模组方案商、内容资源方等上下游企业合作后，已经有了人工智能生态发展的架构，从核心运算能力、大量资料的储存与处理，再到运算强化、分析能力的升级等，以及智能产品的生产制造等，全面赋能传统制造业的能力迅速增强，一个强大的人工智能生态系统正在形成。

6.4 暴风 AI 电视：布局人工智能，抓住“中国式机会”

2018 年逻辑思维跨年晚会《时间的朋友》再次受到了各界人士的广泛关注，尤其是晚会主题“中国式机会”更是引发了热议。罗振宇把视角对准了中国，通过分析中国用户的迭代、市场环境的变化以及根植中国本土并发展壮大的代表性企业，从六大脑洞解析了“中国式机会”。简言之，“中国式机会”就是中国创业独有的机会。

而对于“中国式机会”，《时间的朋友》的合作伙伴暴风 TV，用实际行动验证了人工智能正在成为彩电行业最大的“中国式机会”：通过对 AI 电视的布局，暴风 TV 成功地抓住了这个“中国式机会”。

6.4.1 成功因素一：“AI+ 屏”开启电视产业的第三次革命

彩电行业经历过平板化和互联网化两次革命后，为用户带来了更轻薄美观的机身以及互联网的海量内容。但是电视仍然没有摆脱“放映设备”的身份，服务仍然单一，用户使用频率低、使用时长少，用户价值没有得到充分发挥。

2017 年 5 月，暴风 TV 推出了首款人工智能电视“暴风 AI 电视 X5 ECHO”，如图 6-11 所示。暴风 AI 电视的面世，不仅打破了当前的互联网电视竞争格局，还给自身以及整个彩电行业带来了全新的机会。





图 6-11　暴风 AI 电视 X5 ECHO

（1）改变人机交互关系。一直以来遥控器都是电视与人交互的重要介质，暴风 AI 电视的推出，让“AI+ 交互”成为一种全新的交互方式。而暴风掀起的这种“AI+ 交互”并不只是简单的语音交互，一方面，它是时刻待机的远讲语音系统，即便是站在远达几十米之外也能够随时唤醒它；另一方面，它能够在 200 毫秒内快速响应并完成服务。此外，它还能够实现多任务并行，让服务触发变得智能便捷。

（2）拓展电视服务能力。在智能手机盛行的年代，用户对于电视的使用频率日益降低，使用时长也有所下降，最为重要的是用户价值没有得到充分体现。暴风 AI 电视的推出，让“AI+ 应用”成为现实，电视不再只是观影工具，更像是家庭娱乐、生活的助手，全面拓展了电视的服务能力。

（3）推动个性化服务发展。传统的电视服务基本上都是统一规格的输出，用户只能被动接受。但是暴风 AI 电视推出之后，能够对每一个用户进行单独计算、单独服务，从而进行服务的重新匹配，让个性化服务推荐真正落地成为现实。暴风 AI 电视通过利用 AI 技术，让用户告别在海量片库找内容的烦琐，也让几千部影片资源能够得到合理的推荐，不易形成资源的浪费。

由此看来，随着暴风 AI 电视的面世，让电视个性化服务成为现实，行业服务效率将大幅提升，人机关系也将发生全面改变，这无形之中开启了电视产业的“第三次革命”。

6.4.2 成功因素二：AI+ 能力采用“自主研发 + 协同作战”双驱前进

暴风 TV 推出了首款人工智能电视之后，并没有止步对人工智能技术的探索。对于最关键的 AI 技术部分，暴风并不像许多媒体或者外界传言的那样，没有自主技术去和第三方合作，而是以自主 AI 技术研发为主，引入专业人才和联合实验室为辅的战略布局。

一方面，“暴风大脑”从 AI 1.0 到 AI 2.0 的研发与迭代，完全采用自主研发技术。AI 1.0 有 3 个核心自主研发基础技术：一个是语音唤醒，即用户一说“暴风大耳朵”就可以实现电视唤醒；另一个是自然语言识别，即暴风 AI 电视能听懂用户指令；最后就是数据优先与机器自主学习能力。

在 AI 2.0 的升级迭代中，暴风 TV 又做了四大优化：在唤醒距离和唤醒时间上，加强为 3 米内唤醒率大于 90%；误唤醒率降低为每 24 小时小于一次；唤醒时间缩减为 200 毫秒；语音识别时间缩减为 500 毫秒，全面减少用户等待时间。同时，暴风 AI 2.0 在应答能力方面进行了升级，可实现听音辨人、辨别同音词、结合上下文进行深度理解、主动问询、识别人物关系、识别共同点和猜测意图七大功能。

其实暴风 TV 只是在语音识别部分与科大讯飞有一个联合实验室，而听见后的三大核心技术完全出自自身研发：一是自然语音理解也就是 NLP 里机器学习能力上的神经网络、算法等；二是声音形式的对话，也就是数据基础运算和训练能力；三是千人千面的算法、学习能力。

另外，暴风 TV 在坚持自主研发的同时也协同作战。比如引入人工智能领域专业人才，并邀请人工智能领域专家、香港科技大学教授、IEEE 院士及 ISCA 院士冯雁加盟，担任人工智能首席科学家。同时与科大讯飞联合成立人工智能服务实验室，并与香港科技大学成立联合实验室，全面推动了暴风 TV 人工智能技术的提升。

AI+ 能力的不断提升，也给暴风 TV 树立了更多的优势和竞争壁垒，从而助其进一步稳抓彩电行业的“中国式机会”。

6.4.3 成功因素三：暴风 AI 电视用户运营数据提升，日渐深入人心

随着“AI+ 屏”战略优势凸显，“AI+”能力不断攀升，暴风 AI 电视正在受到越来越多用户的关注与行业的认可。

（1）用户认可。自暴风 AI 电视面世以来，暴风 TV 电视的日活跃用户达到了 65%，使用时长超过 7 小时，远高于行业平均水平的开机率 45% 和日均开机时长 5.1 小时。由此可以看出，用户对于暴风 AI 电视已经形成了使用习惯，对于 AI 电视的依赖性越来越强。

（2）销量增加。例如，2018 年 5 月，暴风 TV 月出货量达 14 万台，同比增长 255%。与此同时，暴风 TV 在天猫、京东双平台实现 100% 好评的赞誉，其行业地位和用户口碑均不断攀升。

（3）行业认可。暴风 TV 在发布不到 3 个月的时间内，就先后斩获了“2017 产品创新奖”“2017 AI 电视行业贡献奖”等多项大奖。在暴风 TV 率先推出首款 AI 电视之后，市面上跟风者不断涌现，短短半年时间，就涌现出了近 10 个品牌的 AI 电视。无论从行业角度，还是竞品角度，无疑都是对暴风 AI 电视技术创新与探索的认可。

从这三大方面可以看到，“AI 电视就是暴风”的形象逐渐深入人心，人工智能也无形之中成为暴风 TV 的标识。

6.4.4 成功因素四：暴风 TV 新零售能力的全面展示

互联网经济时代，没有连接就没有流量，就不能搭建平台，更不能形成生态，也就没有互联网服务。从这个意义上讲，连接能力成为决定企业生死的关键。暴风 TV 除了注重产品、技术提升，也一直在深耕新零售渠道的搭建。

目前，暴风有 6 000 多家门店，通过 Boss 平台，一切业务过程全部在平台上完成，实现了全部数据化、全部无人化，如图 6-12 所示。同时，暴风基于广泛的 2C 交互，建立了一个高效的 2B 交易结构，实现线上线下流量共享。



图 6-12　暴风 TV 体验中心

一方面，线上建立用户交互平台，利用其涉及用户的广泛性来形成数据优势，再把基于大量数据的 AI 赋能到新零售上进行机器深度学习，最终形成用户精准画像和更有价值的用户关系，以此来驱动技术研发和产品研发。

另一方面，是在 AI 能力基础上建立高效的 TO B 交易结构，把零售商、所有人在一个平台上连接在一起，共享流量，以此保证暴风 TV 基础能力能够不断产生业务行为，并通过 AI 再指导业务，以此实现单价提升，降低获客成本，提升零售能力。

与此同时，暴风 TV 始终把用户体验和用户价值放在第一位，让广告变成服务。这样做，一是不会扰民，引起用户反感；二是为用户提供精准服务，提供客户想要的东西，最终实现商业模式和场景创新的双赢。

6.4.5　成功因素五：AI 电视受资本青睐，供应链能力也随之增强

在暴风 AI 电视发展初期，整个资本市场的环境并不好，在电视发展节奏遇到挑战的艰难环境下，暴风 TV 却获得了来自东山精密和如东鑫濠共同投资的 8 亿元资金，不仅解决了其研发推动 AI 电视的资金问题，同时也大幅加强了其资金实力，为暴风 TV AI 电视的发展打下坚实基础。

从暴风 TV 的迅猛发展，不难看出其成功背后真正的驱动是 AI，而已经取得不小成就的暴风 TV 未来又将如何发展呢？

1. AI 电视或将成为智慧家庭的中心

近年来，物联网的发展速度越来越快，其市场容量也在不断扩大，目前已

达到万亿规模，而随着技术以及环境的不断成熟，智慧家庭时代一定会到来。

当前的暴风 TV 已经拥有超过 180 万的用户，随着 AI 电视受到越来越多用户的欢迎，其电视销量还将进一步提升，用户量也将进一步提升。与此同时，随着暴风 AI 电视的服务效率和服务能力不断提高，其用户活跃度和用户使用时长都将进一步提升。

在用户量、用户活跃度、用户使用时长、用户服务等方面都提升的情况下，AI 电视必将成为家庭生活娱乐的新入口。同时借助 AI 技术，AI 电视能够实现与家庭所有家居产品互通，从而成为整个智慧家庭的中心。

2. 千人千面服务为时不远

当前，暴风 AI 电视通过声纹识别功能已经能够实现针对小孩、老人、男性和女性这四类不同用户的内容和服务推荐。2018 年，暴风 TV 对产品的功能做了进一步的优化升级，通过数据来优化服务和扩展服务。

也就是说，未来暴风将基于当前的技术积累、数据优化能力、机器学习能力等优势，通过数据来优化和升级未来 AI 助手数据挖掘和深度学习的功能。围绕大脑和助手这两个方面去做，进一步提供千人千面的个性化服务。由此，数据也将不断优化，效率越来越高，产品体验和用户价值越来越高。

总体看来，暴风 AI 电视已经交出一份令人惊羡的答卷，向用户与行业证明电视绝不应该仅作为硬件设备而存在，只有让其智慧生长，电视才拥有“高价值用户”和“高效率服务”的价值，撬动起产业变革和转型，走向更强大的未来。在暴风 TV AI 电视的引领下，一个全新的彩电行业“中国式机会”正在到来，而 AI 也将成为这个“中国式机会”真正的制胜法宝。

6.5 美图美妆：AI 测肤功能进阶智能化领域

如今，护肤美妆成为女性追求美的主要渠道，皮肤管理对女性来说是一个永恒的话题。但是，护肤市场并不会完全被商家或者明星网红的推荐牵着鼻子走。究其根本，是由于现在的消费者讲究“对症下药”，更注重根据自身肤质

选择适用的护肤品。因此，尽管很多产品有明星推荐，但不少消费者依然抱有谨慎态度。

这类消费者普遍具备以下两类特征。

（1）由被动信息流获取走向主动搜索护肤信息。现如今的年轻用户已经很难相信所谓的明星推荐、“KOL 种草”（Key Opinion Leader，关键意见领袖）了，他们获取护肤商品信息的主要途径（方式）是自动检索，商品成分以及与自身肤质的匹配程度成为真正有价值的信息。

（2）更倾向于单品组合，而不是成套购买。这表明，现今用户购买护肤品之前是做足了功课的，消费行为建立在足够的学习和了解之上，他们既不会盲目从众，更不会轻易试错，护肤品消费已经由柜台消费为主的信息不对称上升到了一个新的时代。

6.5.1 用户痛点：帮助用户挑选适合自己肤质的商品

众所周知，女性护肤品因品牌、功效、适用人群的不同而门类繁多，新手可能还要从入门级商品用起。在此背景下，快速挑选出适合自己肤质的商品就变得尤为重要。对于普通消费者来说，全球化的电商触角延伸，让国内的消费者能轻而易举买到与明星同款的商品，但难点在于，用户未必能准确判断自己的肤质，从而买到真正适用的护肤品。

一方面，市面上一些分享帖、经验帖给出的判别方式粗糙，缺乏必要的科学依据，据此进行自我肤质鉴别的形式不够严谨。然而，护肤却是一门低容错率的学问，如果不能准确判别自己的肤质，不仅会导致钱花出去了没有效果，甚至还有可能造成肤质受损。

另一方面，如今互联网上有不少肤质测试题目，但其显而易见的短板是容易因为忽略细节而导致结论偏差。而护肤商品的柜台销售员虽然可以近距离辅助用户鉴别肤质，但因利益关系的不对等，致使他们无法真正站在消费者的立场上给出结论，因而无法让消费者信服。

另外，这些传统的测肤方法相对低级，即便是柜台销售站在用户面前，其做出的肤质判别结论也相对简单，比如从有无痘痘、起皮等特征判断肤质是干性还是油性，用肉眼判断可见的细纹多少等，都是些不够准确、不够科学的判别方法。再加上人体皮肤状态不稳定，肤质随时随地发生着变化……总而言之，

消费者需要更精准、更便捷的测肤渠道。

为了帮助用户实现科学护肤，美图美妆 APP 上线了 AI 测肤功能，可通过拍照智能生成肤质分析报告，检测一些看得见的皮肤问题，例如痘痘、黑眼圈等。而美图美妆对 AI 测肤的功能和形态持续升级，2018 年 6 月 27 日，美图美妆针对科学测肤问题提出了更专业的解决方案，一款口红大小的、便携的皮肤检测仪 beautymore 由此诞生。皮肤检测仪可以发现一些肉眼看不见的皮肤问题，与此前的 AI 测肤功能相结合，能够检测包含肤龄、肤质、含水量、敏感度、油脂以及黑色素等十多个维度的皮肤状态，如图 6-13 所示。



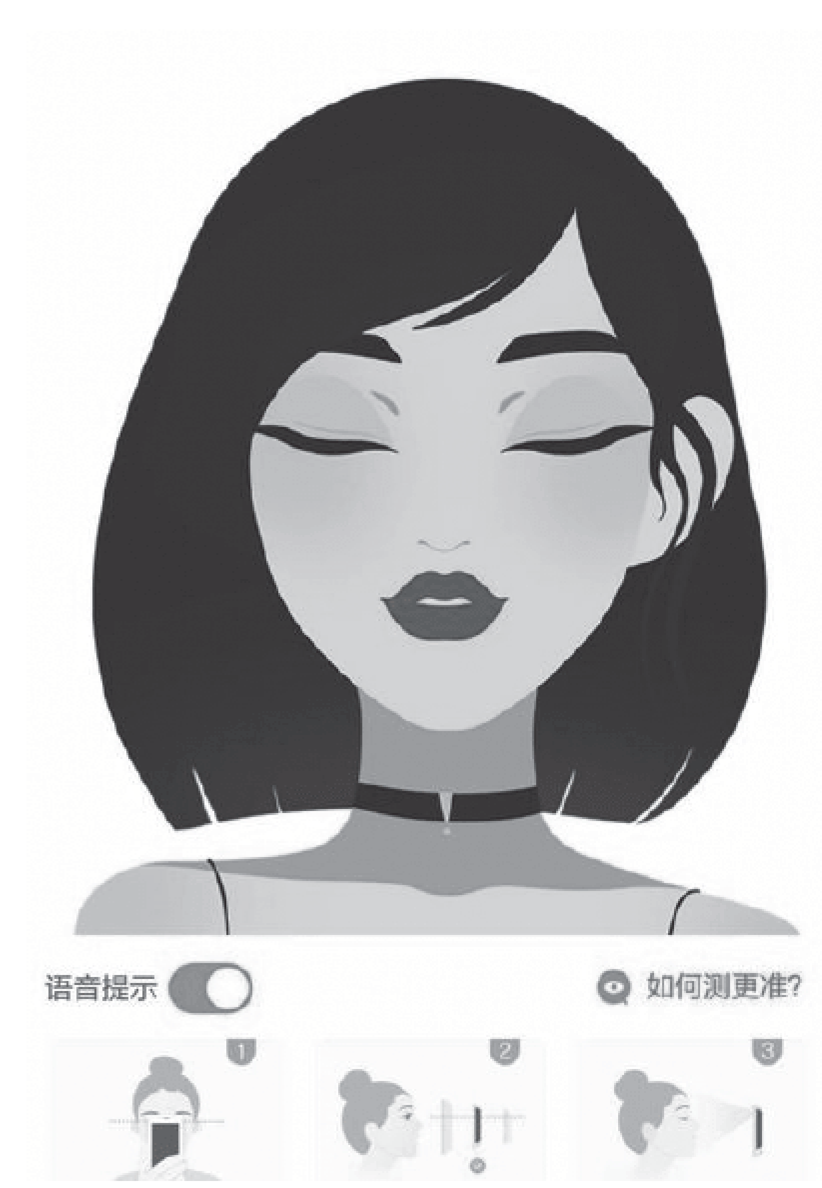


图 6-13　美图美妆 APP 的 AI 测肤功能

6.5.2　产品功能：AI 测肤软件满足用户不断变美的需要

测肤是护肤过程中的必需品，就像洗脸是护肤前的基础准备工作一样，其重要性不言而喻。美图美妆从 AI 测肤功能到现在的智能测肤仪，测肤功能的不断完善使得测肤结论变得更加智能、精准，满足了用户不断变美的现实需要。

事实上，如今市场上并不乏或全面、或细分的美妆购物平台，但它们并没有从根源上解决用户需求。电商大促等活动一味激发消费者“买买买”的欲望，却置消费者的真实需求于不顾。在护肤领域，广告代言人的话语权越来越小，

只有消费者真正了解了商品成分并掌握自身肤质后的判断才是最准确的。

美图美妆 APP 自上线以来，一直主打智能测肤应用。为了让更多的用户科学变美，在现实中变美，美图美妆陆续推出了越来越完善的解决方案，软硬件双管齐下，帮助用户科学、理性地变美。美图美妆用户量不断增多，反映出智能化、科技化测肤功能深受用户欢迎，也表明未来在护肤美妆领域，科技化的解决方案拥有很大的市场潜力。

同时，美图美妆的智能美肤生态链在软硬件结合下变得更加完整。前有 AI 拍照测肤，检测表层肤龄、肤质、肤色、痘痘、黑头以及皱纹等看得见的皮肤问题；后有测肤仪检测抗衰度、敏感度以及黑色素等深层皮肤问题。用户能够双维度互补，从内而外全面了解自己的皮肤，进而有针对性地改善自己的皮肤。美图美妆的生态矩阵则在软硬件产品相互作用下变得更加健康，形成了正向循环生态体。

全面的美图美妆产品矩阵在不断完善的过程中，吸纳着越来越多爱美的用户。在实际使用过程中，美图美妆 APP 不仅能帮助用户快捷、科学测肤，全面了解自身肤质，还能根据用户的不同皮肤问题和肤质，给出相应的护肤建议，并为用户精准推荐合适的商品，轻松完成一站式变美目标，解决了用户需要投入大量时间和精力去一点点摸索的烦恼。

6.5.3 市场蓝海：更多尝试，科学变美将成未来主流

美图美妆智能测肤仪的推出，是其向硬件产品矩阵迈出的关键一步，也是美图美妆一直致力于把服务和用户体验做到极致的体现。很多美妆电商平台在打开市场后只想尽快实现盈利，植入越来越多的广告，混淆了用户的购买视线，让用户盲目消费、囤货，全然不顾这些商品是否真正适合消费者。

可以预见的是，测肤这一领域还有很大的市场空间，而美图美妆作为颇具影响力的试水者，已经引领了科学测肤、护肤的爱美潮流。对于美图美妆这款应用来说，智能测肤仪只是一个开始，在致力于让用户健康变美、科学变美的路上，美图美妆未来还可能做出更多尝试。

例如，不只调动 AI、大数据等创新科技成果，还有可能深度渗透科技领域，细分到根据用户集群的生活环境、习惯做千人千面甚至是一人千面的美妆推荐，将科学变美的理念推到极致，成为名副其实的行业引领者。

总的来说，AI 测肤功能受到用户青睐实属意料之中。在未来，智能化、科技化的变美应用势必成为美妆电商行业发展趋势，而测肤正是变美环节中非常重要，亦是非常基础的一环。

专家提醒



科技与变美是不可分割的，在科技的加持下，护肤也将不再是难题。未来的科学变美需求很有可能直接影响甚至决定护肤美妆行业在新零售转型上的走向。消费者选择什么样的护肤美妆商品将由科学测肤结果决定，而不再是商家和广告。

第7章

新物流：智慧化物流站上“风口”

内容逻辑：首先介绍新物流，然后是新物流的代表技术：无人驾驶和无人配送，并通过闪送和菜鸟物流两个案例进行说明。

知识干货：基本内涵、主要特征、逻辑架构、发展模式、降本增效、潜在危机、数字化和智能化

- 读懂“新物流”：“智慧物流”技术大幅度降本增效
- 无人驾驶：真能打通智慧城市的最后一里路？
- 无人配送：外卖平台大战下半场，配送是反超关键
- 闪送服务：资本寒冬里，如何成就同城速递行业的独角兽？
- 菜鸟物流：不断挑战自己，走向数字化和智能化

7.1 读懂“新物流”：“智慧物流”技术大幅度降本增效

新零售时代对物流提出了更高的要求，因此在互联网、物联网、大数据、云计算以及人工智能等技术支持下，生成了“新物流”模式，通过将这些新技术与传统物流进行深度整合和应用，来满足更多的个性化消费需求。

7.1.1 基本内涵：重要组成和关键维度

相对于传统物流来说，“新物流”的主要特点就是更具“智慧”，将大量的信息技术运用到物流的各个环节中，如采购、运输、仓储和配送等。“新物流”的几个重要组成和关键维度如图 7-1 所示。

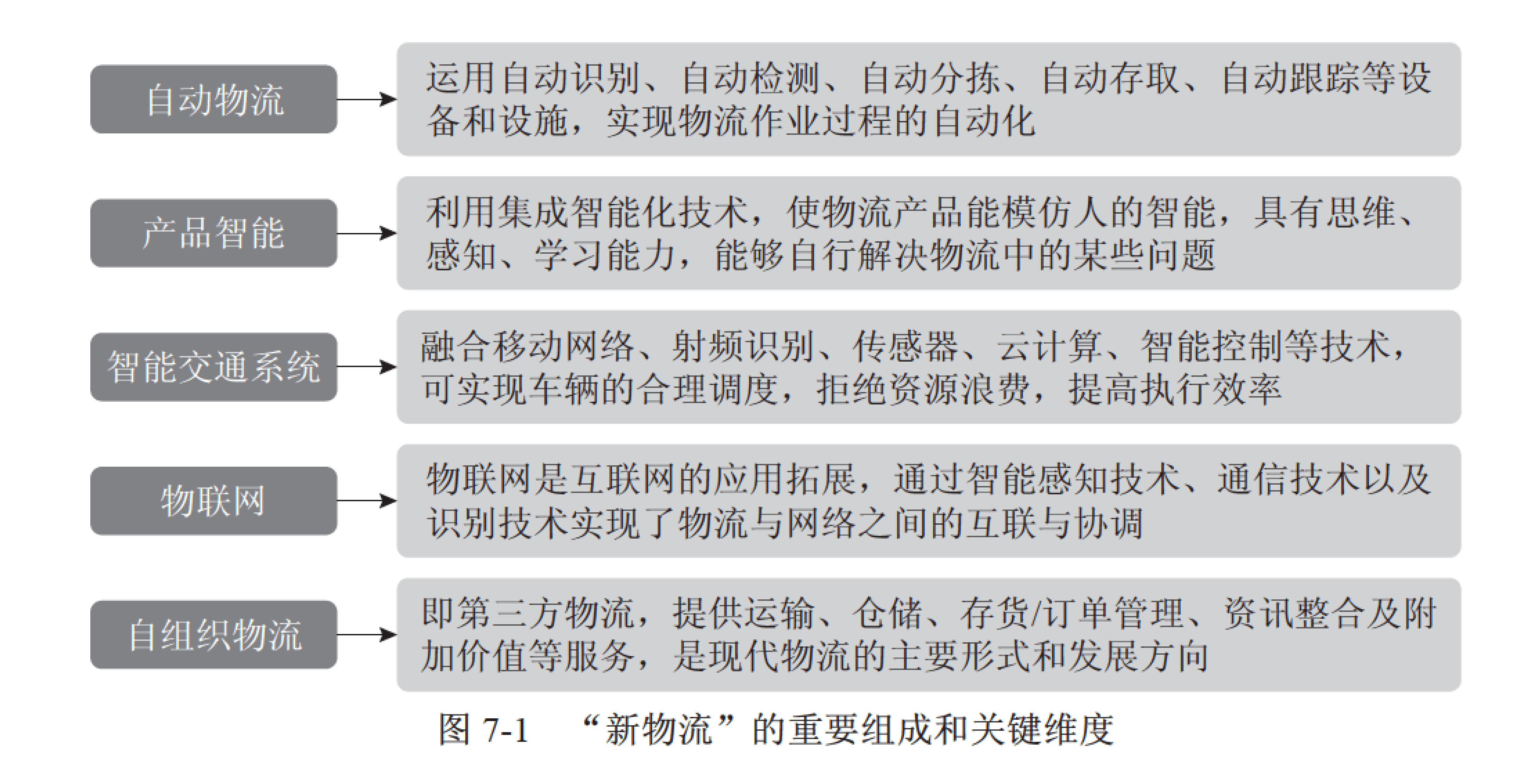


图 7-1　“新物流”的重要组成和关键维度

7.1.2　主要特征：“新物流”的四个特征

围绕着新零售业务模式，线上企业、线下传统零售企业正在积极打造以客户为中心的“新物流”模式，构建全新的端到端的物流服务体验，来提高商业效率。如图 7-2 所示，为“新物流”的四个特征。

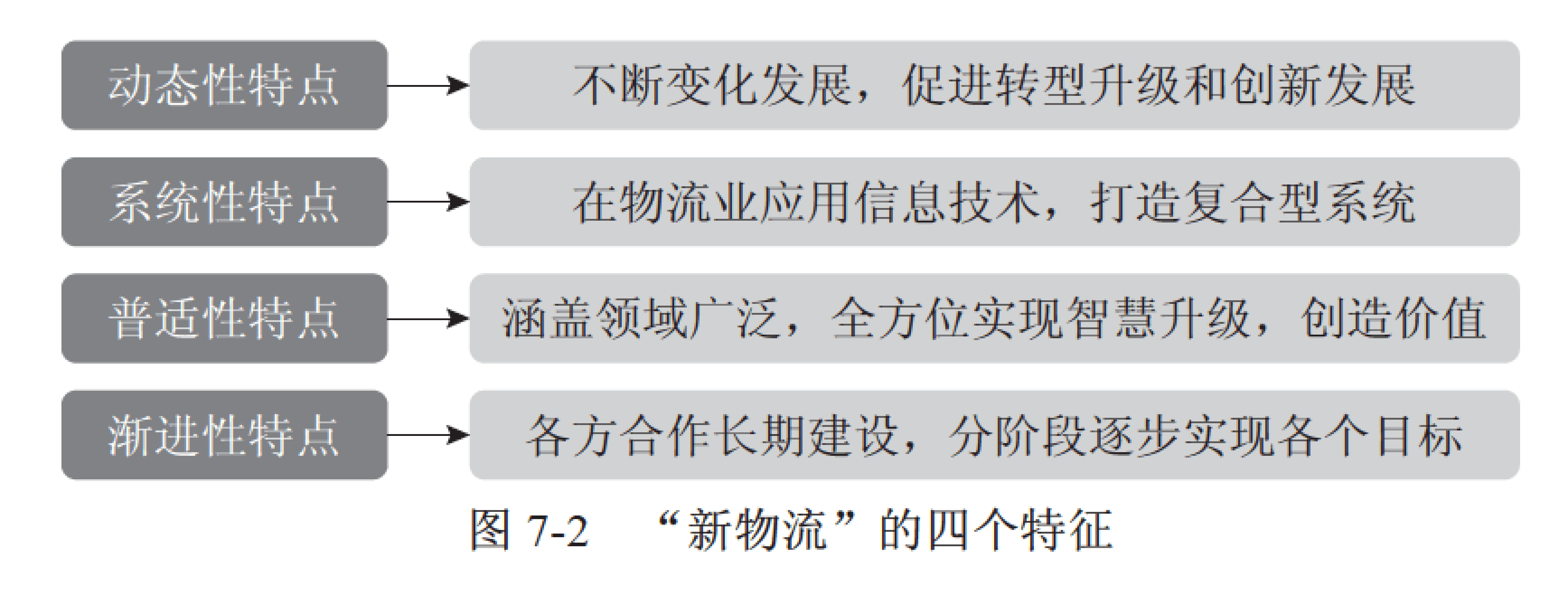


图 7-2　“新物流”的四个特征

7.1.3　逻辑架构：“新物流”的三层架构

新零售是针对传统多级分销体系的颠覆式创新，在此过程中，催生了供应链物流的新需求，新零售的“通路”需要“新物流”的全力支持。物流作为新零售的左膀右臂，更是用户体验的重要组成部分，因此与新零售重构商业元素相仿，“新物流”同样要对行业要素、流程和场景进行数字化重构，其逻辑架构如图 7-3 所示。

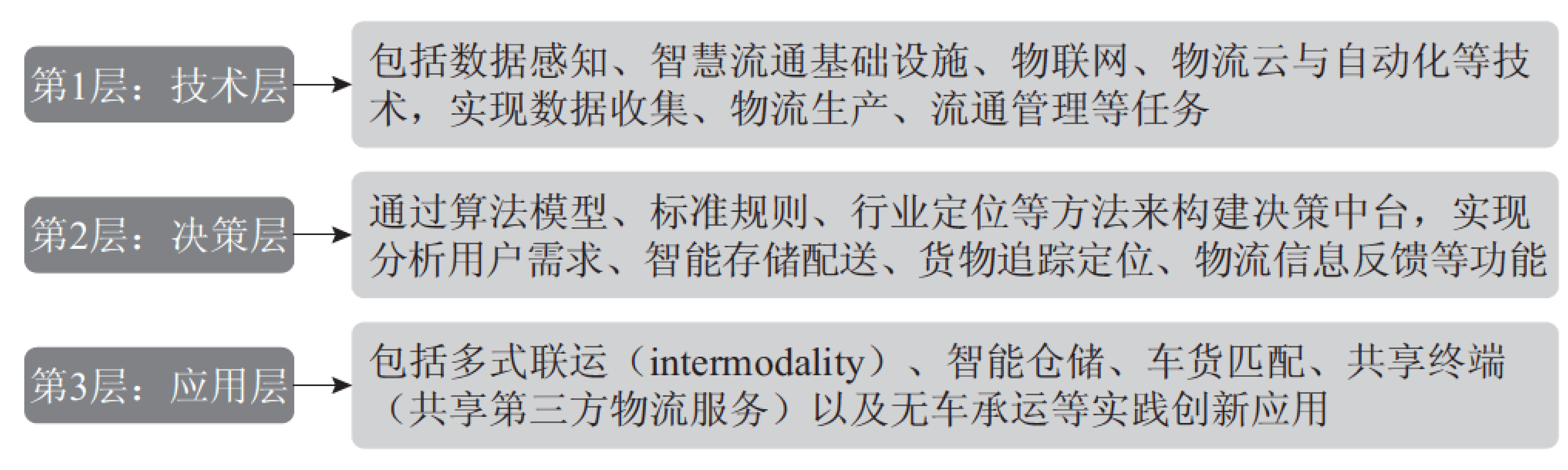


图 7-3　“新物流”的三层架构

7.1.4　发展模式：“新物流”的加速实践

物流作为支撑新零售的重要基础设施，流通的变革也显得尤为重要。随着即时物流企业与零售企业的加速抱团，同时伴随资本助推，促进了“新物流”的加速实践。如图 7-4 所示，为“新物流”发展模式下的一些具体场景。

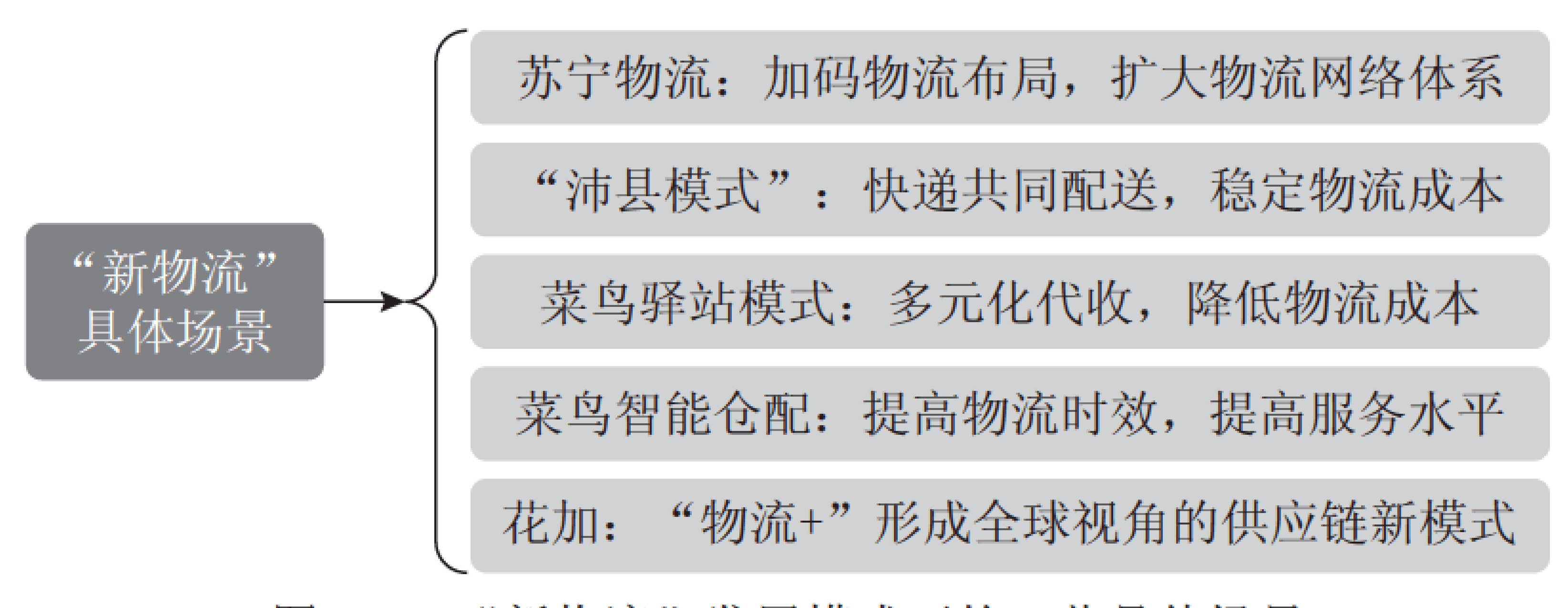


图 7-4　“新物流”发展模式下的一些具体场景

例如，花加（Flowerplus）通过完善软硬件基建、终端服务，提高物流效率，巩固一站式物流服务基础，使供应链不断更新，以此降低各个环节上可能会对鲜花造成损耗的概率，让用户更快地收到完好无缺的鲜花。

花加的鲜花直采预冷处理装箱后，便直接配送到相应的全国七大加工基地，与快递公司深度对接，获取其配送半径和地理围栏，进行路线优化，将鲜花订单直接送到离用户最近的快递公司站点，避开了快递公司分拨中心，以减少装卸搬运次数，尽可能降低鲜花损耗。据悉，一般客户从下单到收到鲜花不超过 36 小时。

再如，苏宁云商全资子公司江苏苏宁物流有限公司与深创投联合设立 300 亿元物流地产基金，进一步扩大其纵横交错的物流网络体系。2018 年，苏宁物流在上海、济南投入使用机器人仓库，通过机器人和人“搭档”，实现“货到人”拣选，如图 7-5 所示。



图 7-5　苏宁物流的机器人仓库

对电商平台来说，布局智慧物流等于提前抓住了消费者的配送需求，因为在人工智能、大数据等技术的支撑下，配送效率的持续提升将得到消费者的青睐，也就是一定程度上锁定了消费者的部分需求。

7.2 无人驾驶：真能打通智慧城市的最后一里路?

智慧城市是人类进入知识文明的重要体现，其中无人驾驶作为智慧城市建设的重要一环受到重视，近年来越来越多的企业纷纷布局无人汽车这个全新的价值高地，其中就包括中国互联网巨头 BAT。2018 年 9 月 24 日，杭州云栖大会“人工智能峰会”上，阿里巴巴发布首款 L4 车路协同的新能源智能智慧物流车，为新零售时代的“新物流”方式带来了巨大的想象空间。

7.2.1　飞速前行：无人驾驶汽车越来越多的三大原因

无人驾驶技术始于 20 世纪 70 年代，随着国内智慧城市的建设步伐加快和 2015 年谷歌无人汽车首次车试的刺激，无人驾驶技术经过十多年的沉淀才在近两年集中爆发，无人汽车越来越多的真正原因包括以下三点。

（1）市场前景好。此前，麦肯锡和彭博新能源经济资讯联合发布报告称，2030 年高级别自动驾驶汽车将达到整体销量的 50%。另外，中商产业研究院发布的《2018—2023 年中国无人驾驶汽车行业市场前景调查及投融资战略研究》报告显示，2021 年预计全球无人驾驶汽车市场规模将达 70.3 亿美元，到 2035 年预计全球无人驾驶汽车销量将达 2 100 万辆。种种迹象表明，无人驾驶汽车的市场前景较好，通用、谷歌、百度以及优步等一大批企业在决战无人驾驶行业。

（2）技术的突破。无人驾驶技术是人工智能、传感技术、通信技术等的结合体，这些技术在近年来不断被突破。自 2014 年尤金·古斯特曼聊天机器人通过图灵测试起，人工智能就进入了发展的新篇章，当前人工智能已经发展到认知智能阶段，广泛应用于工业机器人、语音助手和智能家居等领域。人工智能技术的大规模爆发也给无人驾驶技术提供了自主思考的可能。传感技术方面，已经有“摄像头＋激光雷达”的成熟高效的解决方案，传感技术的“瓶颈”早已不复存在。同时，5G 技术的高带宽和低延迟性可以解决物联网、云计算和无人汽车三者之间的神经中枢连接问题。

（3）政策利好的推动。政府相继出台了《中国制造 2025》《节能与新能源汽车技术路线图》《新一代人工智能发展规划》等政策规划，使无人汽车发展规范化，首批取得测试牌照的包括百度、蔚来汽车等多家企业，推动了无人驾驶行业发展。除政策法规的保驾护航外，政府还为无人驾驶汽车提供了专项资金扶持，减轻了无人驾驶汽车企业的生存压力，为无人驾驶汽车的发展提供了良好的生存发展空间。

7.2.2　意义重大：智慧城市无人驾驶汽车的三大优势

无人驾驶汽车集人工智能、物联网技术、集成电路技术、通信技术和云计算能力于一体，对智慧城市的建设和新零售下“新物流”的发展具有重要战略意义。无人汽车之所以意义重大，主要是它具有安全性高、便捷性强和有效缓解交通压力三大优势。

（1）能够有效缓解交通压力。无人驾驶汽车通过自身搭载的人工智能系统和云计算向卫星网络、各监测网点实时查询并做出相应路线的规划与调整，从而大大降低了交通拥堵的概率。无人驾驶汽车不会出现不遵循交通规则、横

冲直撞的现象，杜绝由交通秩序混乱造成的交通拥堵。此外，无人驾驶汽车也可以通过其控制系统找到最优化的加速、制动、减速方式，有效提高燃油利用率，减少温室气体与有害尾气的排放量，更加环保节能。

（2）**安全性更高。**无人驾驶汽车较传统人为驾驶汽车安全性更高。

- 从工作状态来看，无人驾驶汽车不会出现司机酒驾、疲劳驾驶，能够时时刻刻以最佳状态行驶。
- 从面对突发情况的反应速度来看，无人驾驶汽车能够事先预判可能出现的事故并做出相应调整。
- 从驾驶技术来看，无人驾驶汽车拥有丰富的传感器，如摄像头和激光雷达，能够在人类视野之外观察到路况，并通过车身系统和云计算模拟出所有可能发生的情况，同时给出相应解决方案。

（3）**出行更加方便、快捷、高效，成本更低。**传统汽车需要人来驾驶，在驾驶途中还不能做其他事，既枯燥又低效。而无人驾驶技术能够极大地解放驾驶者的身体，让驾驶者在行车途中也能做到娱乐和工作兼顾，只需输入目的地等待到达目的地即可。此外，无人驾驶技术能够降低驾驶者的用车成本，一方面能够通过系统实时采用最佳行驶模式，动态降低能耗；另一方面无人驾驶技术能够降低用车者的驾驶门槛，从而降低用车者的学习成本。

7.2.3　目标甚远：无人驾驶前行路上的三道阻力

无人驾驶汽车目前虽然关键技术有所突破、市场前景十分广阔，但当前更像是个高级玩具，与大规模投入商用的目标还相距甚远。

（1）**成本居高不下，不利于大规模普及。**谷歌是无人驾驶领域的佼佼者，而谷歌研发的“全自动无人驾驶车”核心的部件之一——激光雷达每个成本高达 10 万美元，高精度 GPS 和惯性导航系统两者的成本加起来也高达 15 万美元。这意味着现在造一辆真正全自动驾驶的汽车，仅在核心部件方面的成本就高达 25 万美元，最终流通到市场上的价格肯定会高于 25 万美元，是普通汽车的数倍，对于普通美国民众也是不菲的数额，更别说在全球推广了。

（2）**技术还不成熟，与理想状态存有较大距离。**人工智能虽有起色但是还没达到理想中的“有求必应”，即便是谷歌的先进无人汽车，也不能完成全程无人车试，此外 5G 通信技术也未正式投入商用，导致无人汽车通信方面仍

存在高延迟和传输慢的问题，与理想状态有较大距离。

（3）面临问责制度欠缺和伦理道德等问题。人非圣贤孰能无过，无人汽车虽然能够减少事故的发生概率，但是不可能完全杜绝事故的发生，而且目前也没有明确完善的问责制度可供参考。

7.2.4 两种选择：无人驾驶缺陷的主要解决方案

面对无人驾驶汽车今日之缺陷，主要的解决方案有以下两种。

（1）一心一意让无人驾驶汽车更加聪明和完善。让无人驾驶汽车变得更加聪明，以满足人们对无人驾驶汽车的所有要求和向往，是无人驾驶汽车的最终目的和归宿。但是难度也最大，以当前的科学技术至少要到 2035 年后才能慢慢实现。采用这种解决方案的有鼎鼎有名的谷歌、优步等企业，虽然取得了阶段性的成果，但远未达到完完全全让无人驾驶汽车在全天候、全路段自主驾驶的目标。

（2）车路协同，让路变聪明，以弥补汽车的不足。这是一种折中的妥协方案，通过改造传统公路，为公路增添“上帝视角”摄像头和集成传感器、数据处理和收发的路桩等，为当前这些不够“聪明”的无人驾驶汽车起到引导和保驾护航的作用，从而实现无人驾驶汽车在全天候、全路段完全自主驾驶。车路协同不但能进一步增强无人驾驶汽车的安全性，还有利于更快实现全民“无人驾驶”。

新零售激发“新物流”，无人驾驶汽车也逐渐流行，展现绿色物流、智慧物流的新“玩法”。无人驾驶汽车是智慧城市的缩影，与智慧城市一样，都需要物联网、通信技术、云计算、传感技术和人工智能等关键技术的支持，如果这些技术能够在无人驾驶汽车中一一得到验证，那么智慧城市的建设发展就有迹可循，故无人驾驶技术是打通智慧城市的最后一里路。

但无人驾驶汽车现在的发展状况不容乐观，其生产成本较传统汽车高出一大截，技术也未达到全程无人的要求，而且相关的法律法规也并不完善。因此，考虑到目前无人驾驶技术的现状、造车成本和我国国情，车路协调这种“妥协”的方法能够让道路变得更聪明，从而降低对车辆的要求，在降低单车成本的同时，有望让自动驾驶车辆更快上路，是当前最优的无人驾驶解决方案。

7.3 无人配送：外卖平台大战下半场，配送是反超关键

自从被阿里巴巴收购后，饿了么借助阿里大数据的支撑，正不断在市场上大刀阔斧地进行扩张。而美团除了“小象生鲜”正式落地之外，还依据计划顺利推出新零售闪购业务和无人配送开放平台。可以说，外卖平台的两大巨头正在进一步完善新零售市场的布局。

公开数据显示，截至 2018 年上半年，美团外卖、饿了么和百度外卖的交易额占比分别为 59%、36% 和 3%。紧抱阿里巴巴“大腿”的饿了么，在外卖市场上的占比与准备上市的美团之间的距离正在不断缩小，外卖市场鹿死谁手仍是未知。但在新零售的大趋势下，技术赋能的无人配送或将成为外卖行业极具潜力的拐点。

7.3.1 诞生原因：用户外卖平台线下配送服务升级需求

外卖平台的迅猛发展已经改变了餐饮行业的营收构成，外卖业务已经成为餐饮行业大力发展的重要业务之一，而外卖用户对平台线下配送服务升级需求则刺激了无人配送业务的诞生。

（1）市场需求的增长。互联网的发展让“懒人经济”创造了巨大的市场价值，同时也为在线外卖平台提供了快速发展的可观条件。以美团为例，2018 年，美团单日外卖交易笔数超过 2 100 万，每日平均活跃配送骑手数量达 53.1 万人，市场需求与配送员之间存在的供求落差限制了平台的扩张速度。而将无人配送技术落地到外卖配送领域，能够快速提高外卖平台的配送效率，进而加快其扩张速度。

（2）配送成本不断增加。外卖配送平台现阶段依靠骑手配送商品，再加上人口老龄化社会的威胁，由配送员产生的持续性人工成本居高不下，且有继续增长的趋势。将无人配送技术引入外卖配送领域，或许能打破人工费用带来的成本困境。所以，无人配送技术的诞生应用，能够节省骑手这一角色产生的

人工配送成本，从而使平台配送商品利润最大化。

（3）竞争市场的需要。从市场竞争角度看，在线外卖行业经过前几年的野蛮扩张和生长后，用户的消费习惯已经形成，各大平台的用户流量趋于饱和。站在美团的立场来说，美团生态中占比高达62%的外卖业务肯定是吸引流量当仁不让的业务板块，饿了么传出消息与阿里巴巴旗下口碑、盒马鲜生合并，打造全新部门。此外，新入局的滴滴外卖也正在迅猛发展。无人配送技术的落地应用，可能成为在线外卖平台重新洗牌的筹码。

美团、饿了么等互联网系企业看中配送区域的产业升级潜力，规划多种消费场景。出于对无人配送降低人工成本的看好，饿了么与美团相继展开布局。2018年7月25日，美团开放无人配送平台，“小袋”系列配送无人车完成试点任务，并计划于2019年实现片区规模化运营，如图7-6所示。除此之外，美团还发布了无人配送的概念车和无人机。而饿了么也早在2018年5月获准开辟中国第一批无人机即时配送航线，将无人机应用到外卖送餐领域。



图7-6　美团无人配送平台

7.3.2　降本增效：“最后一公里”配送成行业突破重点

随着市场的继续增长和人力成本的提升，再加上竞争对手的虎视眈眈，如何保持配送员的数量和效率将是外卖平台不得不面对的挑战。毕竟仅仅依靠劳动密集型产业模式无法保持高效率的配送服务。外卖企业要想实现降本增效，

“最后一公里”的配送服务成为行业突破重点。

而无人机可以解决偏远郊区“最后一公里”的外卖配送问题，无人配送车和配送机器人则可将外卖配送服务深入到园区、楼宇，外卖平台能够根据不同环境匹配不同的解决方案进行外卖的批量送货，提升配送效率。不得不承认，无人配送业务落地在线外卖平台商用前景颇被看好。

1. 智能化发展，收益最大化

经济学有个收益定律，边际成本 = 边际收益，意思是当商品边际成本下降，产量继续增加的时候，所获得的总利润就会呈现增长趋势。这个定律应用到外卖行业，就是在配送商品时为了使平台自身的利益最大化，会在接单范围内配送最多的外卖商品，以降低边际成本。

与其他产业不同的是，在线外卖行业的边际成本达到一定额度后就不会继续降低。据了解，即时物流行业预计 2018 年的成本将突破千亿大关，达到 1 091.2 亿元。也就是说，物流成本呈现增长趋势，而当边际成本触及利润的天花板后，唯一的解决办法就是降低“人”的成本。无人配送技术代替人参与生产，能最大程度地将商品最大价值化，有效降低配送时商品所产生的边际成本。

2. 精细化发展，配送效率提高

就现阶段的外卖配送服务来说，应用 AI 技术和 LBS 技术打造的 O2O 实时物流配送智能调度系统，可以针对不同配送场景实现智能调度，在订单与骑手之间实现智能匹配，从而完成外卖配送业务的智能分配。

就目前披露的无人配送技术应用看，无人配送设备可以根据地图数据规划最优配送路线，而平台则能根据不同的配送场景分配不同的配送无人车或者无人机。这样精细化的技术管理，能让外卖配送效率进一步提高，商品从餐饮店面到用户手中，交付流程更加简单。

3. 无人化发展，交付流程信任升级

在到店和到家这个过程中，外卖骑手的配送行为往往遭到餐饮店家和消费者的双重质疑。消费者在收到存在落差的外卖商品后，商家与骑手之间无法自证清白，久而久之，随着消费者对外卖平台的信任度降低，会严重影响平台的市场口碑。

而无人配送技术的落地应用，就能解决外卖配送行业的痛点。到店、到家之间的配送流程由配送车进行无人化配送，餐饮店家与消费者之间不存在“第

三者”角色，配送商品之间的交付责任认定清晰。无人化配送的发展，使得配送商品的交付流程更加值得信赖。

7.3.3 发展背后：三大不足，无人配送外卖商品的担忧

无人配送技术在外卖餐饮行业全面铺开，但如火如荼发展应用的背后，对无人配送外卖商品的担忧仍旧存在。

（1）成本与效益无法匹配。无人配送技术在理论上能帮助餐饮行业实现降本增效，但在现阶段并没有办法实现。以美团在无人配送发布会列举的松江大学试验区来说，无人机进入大学校园并不能直接进入学生寝室，而是跟传统配送骑手一样只能到达寝室楼下。因为与无人机配套的相关基础设施并没有跟随完成，改造基础设施应用无人机配送的支出成本仍需解决。但从目前来看，无人机的规模化应用成本与规模化应用带来的收益之间，还没有相关数据支撑在线外卖平台能解决降本增效问题。

（2）政策风险。无人配送技术实际上就是“低配版”的无人驾驶技术，同样面临政策支持的问题，即无人配送车合法上路问题、出现交通事故时责任归属方问题以及无人配送机器的管理问题……这些问题现阶段并没有准确的应对答案，政策风险是一个不可估量的问题。

（3）无人配送技术的可靠性仍需验证。提到无人配送技术，很多人对此并没有一个具象的概念。虽然说这与无人驾驶在一定程度上存在相似度的问题，但规模化投入使用的可靠性并无更具公信力的成功先例，是否如发布会上说的安全、高效，相关技术的可靠性仍需验证。

综合来说，外卖行业已经进入成熟阶段，消费者对在线外卖平台的使用习惯和忠诚度逐渐养成，形成了对固定外卖平台的偏好性选择，无人配送技术的落地应用的确可能成为在线外卖平台竞争的下半场热点。其“最后一公里”配送理念能在很大程度上扩宽现阶段的外卖用户，重新分割外卖市场份额。

事实上，走在前列的技术开发应用不可避免地会存在很多问题，但从两大外卖巨头平台正在争抢无人配送业务的竞争趋势中可以预见，即使无人配送在当前仍没有能赖以参照的成功范例，但无人配送的未来市场前景非常广阔。

7.4 闪送服务：资本寒冬里，如何成就同城速递行业的独角兽？

2018 年下半年的资本大环境并不尽如人意，连房地产大佬万科也开始喊出“活下去”的口号，不少互联网巨头更是开始变相裁员和减招，中小企业融资难的现象在一些行业越来越常见。

但同城速递行业中的闪送却是个例外，其不但能够特立独行地运营着，坚持不裁员、不“烧钱”，而且在大经济运行困难的情况下，还顺利完成了多轮融资，2016 年就实现了盈利并不断快速拓展着用户。截至 2018 年 10 月，闪送服务覆盖的城市数量已达到 222 个，日活跃闪送员超过 56 万名。覆盖范围之广、闪送员活跃程度之高无不体现着闪送的雄厚实力。只是资本遇冷已成事实，同城速递行业当下也并不好过。

7.4.1 行业状况：寒冬侵袭，同城速递行业并不乐观

当资本寒冬来临时，从巨头到小企业都在寻求最佳应对措施。很多这两年经过融资风生水起的新经济领域相继遇冷，e 快送、即买送、风先生等曾经融资上千万的同城速递公司都是过冬失败的鲜活例子。只不过，资本寒冬实际上是一次市场洗牌，死掉的多是“护城河”和那些商业模式不够完善的企业。

同城速递企业接连倒闭是洗牌带来的直接恶性影响，这是市场升级的必要环节，同时经过筛选，也能选出能顺应市场发展的企业，比如闪送等，这些恰恰也是洗牌带来的良性效果。

为何同城速递行业会如此艰难？就连创立了 8 年的重庆巴伦支同城快递都在 2018 年 10 月 8 日宣告停业。分析归纳起来，同城速递企业遭遇艰难发展的原因主要有两点。

（1）以低价换取交易量。企业之间为了抢占市场份额，不惜采取低价策略，然而这样的做法只能给企业带来暂时性的高市占率，背后支出的成本却也在步

步累积。

（2）竞争对手多且强大。同城速递属于物流的其中一种模式，而除了专门的同城速递企业之外，以“三通一达”为代表的大型物流公司也在布局同城物流业务，市场入围者越来越多，能分到的“蛋糕”也就越来越少。所以能在同城速递市场中占有地位的，多数是闪送这类头部企业。

这也就意味着，在资本寒冬里，同城速递市场需要接受洗牌，很多企业来了又走。但有实力的企业从不畏惧寒冬，因为仓库早有余粮，而且能经过筛选留下来的企业，总能顺应市场的变化，并变得越来越强。

7.4.2 四大特征：解密闪送服务特立独行背后的秘密

闪送从成立初期至 2018 年均得到不同规模的融资，尽管在大环境经济运行艰难的处境下，闪送还是完成了亿元人民币级别的融资。雄厚的资金支持下，闪送以其独特的运营方式和温暖善良的人文科技撕开了同城速递行业困局的出口，并以市场佼佼者的身份继续往下讲故事。如图 7-7 所示，为闪送平台的服务优势。



图 7-7 闪送平台的服务优势

极光大数据显示，截至 2018 年 7 月底，闪送 APP 以 0.185% 的渗透率居于同城速递首位，且闪送的增长率从成立起就一直保持在 300% 以上。

为什么闪送能在寒冬中特立独行，并且活得风生水起？具体有以下四个特征。

1. 美誉度筑起的口碑高墙

在竞争激烈的互联网市场中，闪送能脱颖而出与它的企业文化有很大关系。在前几年多数同城速递企业都用“烧钱”的方式补贴用户抢占市场时，闪送一直在做的是服务。闪送联合创始人于红建也曾多次强调，不“烧钱”的出发点是为了让口碑先行，不断强化以服务品质为导向的核心能力，打造一个令对手无法攻入的高墙。也正因如此闪送才能沉淀用户，达到日订单突破 30 万的佳绩。

用服务筑起的口碑高墙使得闪送在资本寒冬里无须“烧钱”就能获客，因为高品质的服务比“烧钱”更能收获用户的信任。闪送以高品质的服务最大可能帮助用户解决“忙、急、懒、难”不同维度的需求，以用户需求为先的企业文化深得人心。与此同时，闪送自创立以来坚持“用善良递送”的服务理念，也感染了每一位闪送员工，特别是在前线服务的闪送员们，善良的企业文化令他们自发地将全身心的热情都投入用户服务中。

据了解，闪送员除了能高效完成任务外，还做出了深夜送单亲母子去医院、冒雨帮群众盖车等暖心的举动。据闪送后台数据显示，目前闪送服务场景近 1500 种。反应快、服务好、积极的公益态度频频为闪送加分，不难看出闪送的良好口碑就是一步步建立起来的，而良好的口碑是其拓展业务的关键一步。

2. 多轮融资打造了坚固的资金实力

2014 年 3 月，闪送得到鼎晖投资 400 万美元的 A 轮融资，之后又有不下三轮上千万美元的融资。截至 2018 年 8 月 28 日，仅仅成立 4 年时间，闪送就完成了高达 6 000 万美元的 D1 轮融资。

在资本寒冬里还能继续融资，闪送是为数不多的例子。一方面，闪送能获得多笔融资是因为这样的“新物流”企业前景无限；另一方面，闪送公司自身实力也不容小觑，在 D1 轮融资后现金储备已经达到了 1.5 亿美金。有了足够的现金储备，闪送在继续战略性扩张时也就有了坚实后盾。据了解，2017 年第四季度，闪送开始布局海外市场，有坚固的资金实力为闪送的“出海”赋能，闪送在海外市场定能有所作为。

3. 扩张需要员工，闪送坚决不裁员

2018 年可能是资本最冷的一年，连互联网巨头们都不得不裁员缩招，闪送却没有跌进“裁员潮”，反倒是道路越走越宽。闪送还在 2018 年扩招了大量员工，据悉目前闪送员工人数将近 1 000 人，数量增长了近一倍。

再者，以前面融资的经济力量为基础，闪送在全国范围内打造了一个相对

完善的物流生态。所以，不裁员是因为有资金的支持，同时闪送也需要大量的员工帮助其开发更广阔的市场。新的一年，闪送扩张的脚步定不会仅限于 222 个城市。

4.“大数据 + 高科技”的高效配送迅速开拓客户

正如闪送联合创始人于红建在公开演讲中所说：“信任的防护墙 = 超出用户预期的思量 + 科技助推的行动。”所以，科技是闪送战略布局的重要一步。

闪送利用大数据技术生态和高新科技带来的供需匹配精度与高效，一来可以更好地把握 C 端用户的需求，二来通过双实名制、开箱验视、人脸识别、闪送员信用筛查、轨迹追踪五大安全保障措施，确保了递送安全，拥有了 1.36 亿 + 的用户体量。

总的来说，无论是在获客程度还是市场拓展上，闪送都达到了一个新的发展高度。闪送将企业做精做细，试图打造出一个强大的同城速递“王国”，从而将自己推向 1 小时同城速递的领军地位，并能不畏寒冬。而这样的闪送，在后续的发展中又将给自身、行业、消费者带来什么影响？

7.4.3 战略意义：闪送将成为新零售未来核心连接者

融资、口碑、技术将闪送推向了同城速递市场的前端，不裁员、不“烧钱”、顺利融资、快速拓展用户的闪送已然成了资本的宠儿。

闪送作为新物流的代表企业之一，其以技术驱动的市场营销符合当下新零售时代的发展需求。所以说，当新零售遇上“新物流”，往小了去看闪送能孵化出自己的新物流生态圈，放大到行业，一直坚持做善良服务的闪送将成为新零售的核心连接者。

首先，闪送坚持不“烧钱”、不裁员等特立独行经营方式，对外构建了一个良好的物流生态，对内巩固了员工稳定性。这样一来，不仅提高了员工满意度，也能最大化提高公司的盈利能力。数据显示，2018 年 11 月每天接 10 单以上的闪送员平均收入已突破 1 万元，闪送在示好市场的同时，也为闪送员们提供了一个强而有力的发展平台，为社会上大量赋闲人员提供了良好的就业机会。

其次，闪送对同城速递行业往后的走向意义非凡。闪送率先扛起“做好品质服务”的大旗，这种良好的标杆形象将为后面的企业提供行之有效的发展参考。期待未来的同城速递行业在闪送的引领下，将朝向标准化、精细化、服务

化的方向健康发展。

再次，闪送结合了新零售的运作方式，将大数据、智能技术作为未来战略规划的一部分，无疑加速了同城速递行业的升级，或者说为整个行业的拔高提了速。这对于消费者来说是极好的，一来人脸识别以及透明的定点配送方式达到了用户信任的要求；二来闪送引领市场发展的节奏，未来很长一段时间里，闪送会与同城速递市场共同成长。

最后，不论资本的冬天还要持续多久，春天总会到来，在等待的过程中，如何规划好下一步是关键。而对于闪送这样的新物流企业来说，在经济下行压力巨大的情况下，能走出带有自身特色的经营之路，未来基于高品质服务体系下提炼高新技术，于企业、于行业、于消费者而言都将产生积极的影响。

可以预见的是，人们对同城物流的需求不断增大，而闪送作为同城物流中的“独角兽”，也将拥有更大的发展空间。一方面，闪送目前在三四线城市的订单占比刚刚超过 25%。中国的人口基数非常大，而闪送的同城速递业务又是刚需，随着人们对闪送善良服务文化的不断了解，闪送未来还有巨大的增长空间；另一方面，随着人们时间观念越来越强，对于闪送的使用频次也会不断增加。

此外，同城物流配送的使用场景也在不断增多，未来闪送这类新物流服务将会逐渐渗透到人们生活的方方面面。

7.5 菜鸟物流：不断挑战自己，走向数字化和智能化

2018 年 9 月 13 日，菜鸟投资了易流科技。据猎云网报道，易流科技已经连接了 140 多万辆物流车和 150 多万名货车司机，覆盖了货主、生鲜冷链、电商快递、大型商超、综合物流等 10 多个细分领域，而且业务范围包括全国及周边亚洲国家、欧美部分国家和地区。菜鸟这一大动作，无疑使其在物流数字化和智能化方面又前进了一步。而纵观菜鸟从成立到现在的发展过程，可谓不断挑战自己，“在钢丝上行走”的过程。

7.5.1 三大风险动作，菜鸟网络入局物流界

据亿欧网报道，马云曾表示，菜鸟的建设目标是成为中国智能骨干网。而这伟大的目标本应该用 10 年的时间来完成，结果用不到两年就已经基本建成了。即使菜鸟提前实现目标，但在踏入物流圈前期菜鸟的三步棋都是存在一定风险的。

1. 菜鸟走加盟式的经营路线

在 2013 年 5 月底，由阿里巴巴牵头组建的菜鸟网络中，“三通一达”和顺丰都各自占股 1%。菜鸟原本想要利用自身的数据优势来走通物流体系，但这一做法似乎不能被其他物流企业所接受。在菜鸟成立半年之后，“三通一达”“暗度陈仓”，注册成立了“蜂网”。据了解，“蜂网”布局的智慧物流与菜鸟如出一辙，都投资了物流产业链的上游产业，而且都在公共场所推广布局了智能自助柜。

可以说，“三通一达”抱团这一举措，必然会对菜鸟的包裹流量造成一定的冲击，毕竟中国供应链联盟理事黄刚曾表示，菜鸟的包裹流量大部分是控制在“三通一达”手上的。如果“三通一达”紧抓包裹流量，不开放给菜鸟，那么菜鸟就会减少一大半的数据，有可能就会因包裹流量不足而不能更好地发挥其数据优势，甚至影响到其物流业绩。

2. 菜鸟与“日日顺”合作

据亿邦动力网报道，早在 2014 年，日日顺就能够实现全国 2 600 个区县覆盖无盲区，而且它通过搭建深入到镇、到村的网络，能够为用户提供家电及智慧家庭的解决方案和有保障的服务，并且已在 1 500 多个区县实现 24 小时内限时达，在 460 个区县实现 48 小时内送达。

从数据上可以看出，日日顺无论在网点深度、广度，还是配送速度上都具有一定的优势，确实具备了投放大件的能力。而对于当时的菜鸟来说，或许有点吃不透，毕竟当时它自身还没形成完善的物流体系，就连大部分的普通包裹都需靠“三通一达”来投递。

这么看来，菜鸟还未在小物件投递方面做出色之前，就与日日顺牵手，共同布局大物件的投递，这难免有点操之过急。如果菜鸟在大物件投递的某一个环节上面出错，就会增大其物流成本，而本来大物件投递的成本就比小物件高，

这样就会大大增加菜鸟的成本负担。可以说，菜鸟在还未将小物件投递搭建成自身壁垒之前，这一举动在一定程度上可能会影响到其发展速度。

3. 菜鸟自建仓储

当时，菜鸟在北京、天津、上海、广州以及杭州等 15 个城市自建仓储，而此时京东、苏宁以及顺丰等物流企业都在拿地，那么菜鸟的几万亩地与它们的相比，可谓小巫见大巫。市场上大多数物流企业都有自己的仓储，而菜鸟这时低价拿地来自建仓储，不仅可能难以在仓储方面做得比其他物流企业优秀，而且还使其与其他的物流企业形成了竞争关系。

总而言之，菜鸟网络入局物流界的三大动作都存在一定风险，这无疑会给菜鸟的发展带来一定影响。而菜鸟在这几年发展自己业务的过程中，还遭遇过一些比较棘手的问题。

7.5.2 菜鸟高空飞行，遭遇“数据”气流

经过几年发展，菜鸟利用大数据和云计算优势，通过智能化手段促进了物流产业的更新升级。并且，菜鸟布局了五大业务板块，分别为快递网络、仓配网络、跨境网络、末端网络和农村网络，如图 7-8 所示。但是菜鸟在壮大自己的同时，也遇到了一些问题。



图 7-8　菜鸟的主要业务

1. 数据更新的及时性可能无法得到保障

菜鸟利用淘宝、天猫的大数据构建了一张物流信息网络，并且它能追踪到包裹数据，从而分析预测包裹到达的时间。然而在面对全球数据不断变化时，菜鸟的更新能力似乎有点跟不上变化的速度。

申请菜鸟驿站的门槛比较低，因此加入的商家也会很多，各地商家有时会无法及时更新具体信息，导致数据滞后。而且如果某个菜鸟驿站的商家不做了，则看不到新的物流数据，就会造成快递员无法找到菜鸟网点，从而导致包裹投递出现异常。

2. 数据的安全性可能达不到百分之百的保障

随着“大数据＋物流”时代的到来，菜鸟物流必然会有大量的数据产生，菜鸟在管理这些数据上面存在一定的难度，尤其在保证数据安全性上面很难做到面面俱到。如果这些有关个人隐私的数据受到黑客攻击，就有可能导致用户的个人信息暴露，给一些不法分子创造便利，从而加大用户上当受骗的概率，直接影响用户的人身安全及财产安全。

整体上来说，菜鸟是基于大数据在发展的，难免会在大数据更新的及时性以及安全性问题上碰壁。但对菜鸟而言，这是必经之路，要想以数据为基础建立一个“物流王国”，菜鸟仍需在数据安全性和利用维度上多做努力。

目前，京东、圆通等多家物流企业接连出台重磅措施，加强国际化网络建设，快递业在逐渐向全球化发展，其中肯定少不了菜鸟的身影。但菜鸟一路飞行，仍会不断遇到各种各样的气流，受到各种各样的挑战。

7.5.3 菜鸟布局海外，全球化之路挑战不断

随着国内快递业市场趋于饱和，菜鸟开始布局海外，寻求新的增长点。如图 7-9 所示，为菜鸟的国际网络服务。据新华网报道，菜鸟将在全球多地建设世界级的物流枢纽。除了已中标的中国香港项目，2018 年 6 月中旬，菜鸟网络与阿联酋航空货运联合宣布，将在迪拜机场建设一个辐射“亚欧非”的 eHub（数字贸易中枢），帮助包裹在中东地区进行快速中转和分发。



图 7-9　菜鸟的国际网络服务

那么，菜鸟在全球化发展之路上会遇到什么挑战呢？

（1）菜鸟的经营模式与国际快递不同。国际快递大多数以自营加代理的模式为主，而菜鸟的经营模式主要是加盟，那么菜鸟“出海”面临最大的挑战就是经营模式的转变问题。如果菜鸟在国外继续以加盟方式发展，则在业务上可能很难有爆发式的增长；但如果是自营的模式，菜鸟则要承受网点、配送员等各方面的成本压力。不管是哪种经营模式，菜鸟所遇到的挑战都不小。

（2）运输的环境不同。菜鸟在国内有空运、车运等多种运输方式，并且运输路程相对于国外来说比较短，因此在运送时间上也比较好把控，能较好地为国内用户提供高效的物流服务。而菜鸟在国际快递业务上，大多数都采用空运，由于运输载体的限制、天气的影响以及不同国家的地理情况，都会影响到物流时间，可能难以保证快递送达时的品质。如何解决这些问题，也是菜鸟发展物流全球化必须要面对的挑战。

（3）共享物流数据的挑战。毕竟不同国家的法律法规不同，可共享数据范围不同，并且也没有一个可以共享数据的平台，可想而知，菜鸟要想实现数据共享这一目标，也要面临不少挑战。

第8章

体验技术：以消费者体验为中心

内容逻辑：首先介绍新零售体验技术的代表 AR 购物，然后介绍 AR 与新零售介绍突围个性消费 4.0 时代的方法，然后在分别介绍 VR、短视频和直播等其他体验技术。

知识干货：AR 购物、消费 4.0、VR 看房、短视频内容营销、直播购物

- 新零售时代，AR 购物开启新战场
- 智慧零售借力 AR，突围个性消费 4.0 时代
- VR 看房：是哗众取宠，还是真能满足用户需求？
- 短视频：烧流量还是打矩阵，泾渭分明的两派
- 直播 + 新零售：真真切切地感受到购物的便利性

8.1 新零售时代，AR 购物开启新战场

2017 年 11 月 3 日，亚马逊联合苹果商城，上线了名为 AR View 的购物功能，IOS 用户通过使用亚马逊 APP 就能率先体验到 AR（增强现实）购物的乐趣。近年来，随着 AR 技术应用的不断完善和推广，其在各领域的应用为人们带来了全新的体验，在电商行业亦是如此。

新零售和 AR 并不是新出现的东西，从 2016 年 10 月马云在云栖大会上提出新零售概念以来，电商新零售随即出现“井喷”式爆发。而同时兴起的 AR 技术和新零售又能擦出什么样的火花呢？

8.1.1　行业应用：新零售形态亟待升级，“AR+ 购物”开启新战场

自从新零售这一概念被提出后，各大电商巨头的战场纷纷迁移到新零售领域，而巨头对零售的不同解读也让各个领域的布局有所差异，从无人零售店到社区零售，再到汽车零售，在巨头的推动下，零售产业遍地开花。但随着零售

市场新力量的不断注入和逐渐饱和，各个领域的零售巨头又开始寻找新的契机去打开零售产业的未来之门。AR 购物利用增强现实技术与新零售结合，为消费者带来了更科技化的消费体验。

1. 服装、美妆等小商品的电商布局

天猫将之前的 VR BUY+ 进行升级，推出 AR BUY+ 功能，消费者只需通过淘宝或者天猫 APP，打开扫一扫中的 AR BUY+，就能打开 AR 任意门或者进入 AR 购物世界。阿里巴巴将 AR 技术应用在淘宝天猫上的并非只有 AR BUY+，之前在“扫天猫”的活动中，AR 技术在“天猫”近 16 亿次的扫描中也出尽风头。

而作为另一电商巨头的京东，伴随着 AR 购物的热潮，也推出以 AR 美妆为首的 AR 购物。消费者在京东页面选择自己喜欢的美妆产品，商品页面会自动出现 AR 试妆提示，点击即可试妆，从而了解产品与自身的匹配程度。京东利用 AR 技术将真实世界与虚拟世界信息的“无缝”衔接与合成，为美妆爱好者带来真实场景的购物体验与便捷的购物方式，同时也将品牌与消费者的传统交互模式进行升级，打开线上购物的新市场。

2. 家具、厨具等家居产品的线上应用

从目前的家居市场来看，定制家居的热卖预示着个性化消费需求已经成为当下家居消费的主流。早在 2013 年，宜家就推出一款打开摄像头就能看到家居在家中是否符合自身要求的互动产品。而此次伴随着 iOS11 上线的“Ikea Place”应用及其 AR 功能，更是满足了消费者在家居上自我设计的个性化需求。消费者只需扫描他们准备放置家具的地方，通过浏览清单的列表将产品移动到指定的位置就能看到家居产品在家中摆放的 3D 效果图。

国内的家居品牌“打扮家”于 2016 年上半年推出了“VR 家装”功能，随后推出了“AR 家居”新产品。通过其品牌的导购 APP 和移动端硬件的结合，消费者可以进入家居仓库选择心仪家居，并且设计家居摆放位置，接近真实地还原了现实场景下家具的摆放效果。“AR 家居”通过大数据技术解决了传统家具产业的低效协作问题，节省了消费者的选购时间。

3. 汽车零售领域的升级应用

从目前苹果的 AR Kit 和谷歌的 AR core 市场上看，已经存在不少增强现实技术的开发人员将 AR 技术应用到汽车零售领域。例如，汽车之家推出了 AR 看车服务，如图 8-1 所示。再如，作为汽车数字零售服务商的广汽车企，除了

在车展上让 AR 看车大放异彩外，还通过多种可视化技术进行汽车的数字化呈现，利用大数据为消费者提供相对应的个性化汽车销售服务。

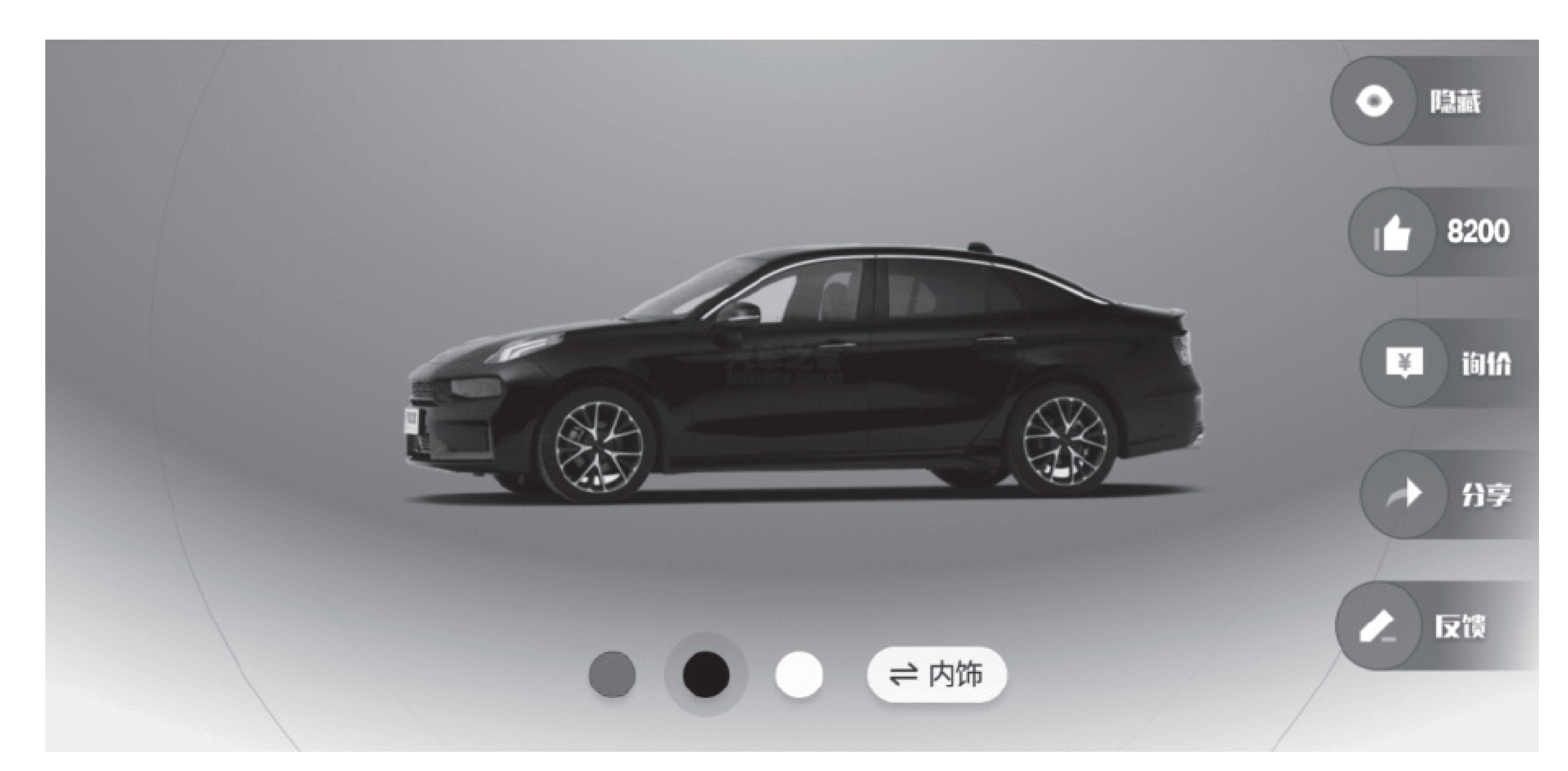


图 8-1　AR 看车

AR 购物在各领域巨头的推动下逐渐落地，为零售行业注入了全新的科技力量，AR 购物时代正在到来。

8.1.2　市场趋势：新零售市场诉求强烈，AR 购物成大势所趋

AR 技术在零售业上的应用，通过其增强现实的特点，能够帮助消费者在购物时更加直观了解产品信息，为消费者提供理性的购物选择，并带来接近真实的购物体验。即便是在改革下的新零售，依然存在一些痛点。

（1）线上购物无法了解产品是否符合自身需求。在线上网购时，消费者往往只能通过图片或者短视频来了解商品在模特身上的搭配效果，而当商品到达消费者手中时，容易出现产品不合身、颜色不搭等问题，造成令人尴尬的“买家秀和卖家秀”落差。产品展示与现实效果差异过大，将会影响线上消费者为主导的网购市场。而 AR 购物能根据消费者的信息来提供“试穿”“试用”功能，通过 3D 效果展示产品与消费者的契合程度，避免产品因大小和搭配不适合的差异化效果出现，有助于消费者形成理性消费的习惯，促进网购市场的长远发展。

（2）以汽车为首的大型产品零售业向全新数字化零售方向发展的需求。传统的大型产品零售产业在进行销售展示时较一般零售店需要更大的空间，而且单一的线下营销模式转化率极低。以汽车零售业为例，在传统的汽车销售领

域，高额的营销成本一直在困扰零售商，而线上汽车销售商甚至不需要门店就能创造出更高的营销额。更何况通过 AR 增强现实以及数字化展示车辆的效果，可以帮助汽车零售企业进一步降低营销成本，助推汽车新零售市场的稳定发展。

（3）消费者对 AR 购物的期待度高涨。据统计，目前市场上有接近 50% 的消费者期待AR应用的到来，并且希望AR技术能够给他们提供更多消费体验。消费者期待通过智能手机或者其他移动设备也能实现 AR 购物。并且从目前市场上消费者对 AR 消费的宽容度来看，在体验过 AR 消费之后，消费者表示希望在未来半年内能够有足够的 AR 应用可以供他们体验。因此，在期待度高涨和宽容度高的消费市场上，AR 零售已成大势所趋。

当用户在购物过程中的诉求得不到解决，市场矛盾就会日益加剧，新零售中的经销商也会因为无法及时解决用户需求而失去竞争力。在新零售的升级呼声越来越高涨的形势下，AR 购物成了有效解决用户、商户和市场矛盾的全新零售方式。

8.1.3 发展模式：巨头企业助推下，AR 购物迎来更多可能性

增强现实技术帮助传统零售产业解决了行业改善需求，为零售行业带来技术变革的同时，也展开了自己未来的宏伟蓝图。巨头的加入让 AR 市场夯实了基础，AR 购物的可视化升级正在帮助电商巨头助推 AR 技术的商业化时代。

技术巨头让 AR 技术在购物上的应用逐渐成熟，从阿里巴巴对瑞士 AR 汽车导航公司 Way Ray 等技术企业的投资，以及国内多家 AR 技术公司的融资动向来看，目前 AR 技术的应用落地已经相对成熟。而且在盈利上，一套完整的 AR 产品只需要以手机等移动设备为载体，技术门槛低，建模工作量小，AR 的应用能有效降低成本，提高企业收益。AR 技术的商业化应用加快了 AR 购物的落地。而作为 AR 消费最重要的载体，移动端电子产业的巨头也在包容 AR 的加入，为 AR 购物提供了更为便捷的技术展示载体，加速了 AR 消费市场的发展。

此外，初期的 AR 营销成果颇丰：哈根达斯以一款《等两分钟效果更好》的 AR 营销广告，为消费者提供了冰淇淋上的“音乐盛会”；可口可乐也推出向瓶子扫一扫就能出现的趣味 AR 小视频；VISA 则通过 AR 技术让野生动物们来到了购物中心；就连迪斯尼乐园也通过 AR 技术为自己的娱乐消费项目进

行宣传……AR技术的应用越来越广泛，并为传统产业注入了全新的科技力量，满足了部分消费者爱“晒”的心理需求。

在原有市场基础上，电商巨头们正在利用AR营销打开更广阔的市场，他们在未来AR消费市场上争相布局，实现了多场景购物的可能性。AR购物正在潜移默化地影响新零售市场，成为新零售时代的智能购物引领者。但前行的道路必有坎坷，各个巨头也将迎来机遇与挑战并存的时代。

8.1.4　应用痛点：金无足赤，AR购物场景开发应用仍是问题

AR技术在消费场景上的应用，为消费者带来了更为真实的视觉体验和购物体验，但目前的AR购物应用落地多用于品牌营销广告，在消费市场上的全面应用还存在一定的局限性。

（1）消费市场的场景复杂多样，AR技术网购未必能够面面俱到地满足消费者的全面消费需求。比如美妆行业，AR美妆虽然能让消费者体验到不同产品在自己身上使用后可能呈现的效果，但并不能让消费者感受到产品质地、持久效果，以及肌肤使用敏感度等问题，这些都只有在线下实际购物中才能体验到真实的效果。

（2）AR消费只是单方面满足消费者的体验需求，却未必能满足销售商的需求。对于行业巨头来说，将AR技术与电商衔接，可以在原有流量的基础上加持，为消费者提供不一样的购物体验。但对流量较少的中小型企业来说，AR购物不仅很难为其带来更多增量，还要额外增加AR技术的投入和维护成本，这无异于雪上加霜。

（3）AR购物很难保障商家产品质量。当下大多数AR购物都重在体验，对于真正的产品质量鉴别并没有起到什么帮助作用。AR网购也做不到所见即所得，消费者对产品材质、质量、真假的辨别依然存在盲区，网购产品的主导权依然掌握在商家手中。

（4）AR购物无法满足消费者的交互需求。AR购物利用增强技术提高了消费者的购物体验，但却缩短了用户与商户的交互，甚至可以直接取代与商家的交流。当用户因产品信息不够明确或在购买完成后需要退换商品时，消费者与商户之间无法实现即时的交互需求，从而使售后服务也变得更加烦琐。

总而言之，AR购物是市场上一股不可忽视的崛起力量，新零售也在向AR

这类更高科技的方向升级。一方面，尽管 AR 能为消费者带来全新的消费体验，但它并不适用于所有的传统行业；另一方面，不论科技如何变化发展，为消费者创造出更好的消费场景，提升消费者购物体验都是一条不变的定律。

8.2 智慧零售借力 AR，突围个性消费 4.0 时代

20 世纪 60 年代，互联网始见雏形，彼时上半场更多关键词集中在互联网基本特性上，比如“开放”“连接”“平等”……这一盲目探索的阶段持续了近 50 年，直到移动智能设备出现并普及，2016 年中旬，“下半场”的概念才被提出。

从美团王兴开始，包含 BAT 在内的互联网巨头大佬们都在强调“下半场”玩法。“下半场”一个普遍被认可的标志性特征是，互联网人口和流量红利消退，各大巨头都在发问：“流量去哪儿了？”但“下半场”线上流量的减少不可逆转，“开源”成了新的方向，更多目光向线下转移并关注线下场景。尤其是在阿里巴巴和京东双巨头领跑的“零售”领域，巨头们也在等待突围。

8.2.1　零售利器：AR 无缝连接线上线下、产品用户

2017 年是零售业一个全新的开端，新零售、智慧零售在这一年得到最大化渗透。线上市场趋于饱和，阿里巴巴和京东带动线下零售成为新战场。打破中间壁垒，寻找更优质的线上线下结合之道，是互联网巨头急于跃过的门槛。而巨头们之所以着急，是因为消费诉求的变化。

电商刚开始出现时，线上购买、线下配送完整产业链的形成颠覆了传统认知，因大量消费者追捧而大获成功。如今，消费者对传统线上零售已经出现了周期性的热情减退，消费新诉求在不断倒逼零售业变革。但现在要在已趋近成熟的零售形态基础上进行二度突围，巨头们都觉得难上加难。不过，恰好他们找到了 AR，并将其捧上高位，而事实也证明，AR 的确能满足消费体验的高要求。

（1）对传统零售企业来说，AR 本身形态新颖有趣，能为企业引流。互联网企业为了满足消费者，一直在致力于将线下场景线上化，借助手机呈现线下氛围。曾经的文字、图片、短视频、直播的演进都是在为这一目的加码。而对中小企业来说，他们比巨头更快遇到天花板，对业务创新突破的诉求更为强烈。AR 恰逢其时带来的“增强现实”手法，叠加真实环境和虚拟物体，借助极具科技感和现代感的营销形态为商家引流，无疑是传统零售的机遇之门。

（2）AR 能让消费者“看得见”“摸得着”产品，令人耳目一新。VR 前所未有的沉浸式体验让消费者着迷，但设备价格高昂、产品低产低质等问题成了 VR 发展的“拦路虎”。相比较来看，AR 与 VR 一样具有颠覆性的表达形态，加之巨头助推和落地更快，AR 存活并被广泛应用。就连在火热的综艺节目《国家宝藏》中，腾讯 QQ 的 AR 技术也得到应用和观众一致认可。巨头推动下，QQ 等普适性移动端应用搭载 AR，给了 AR 更大的空间和机遇，如图 8-2 所示。



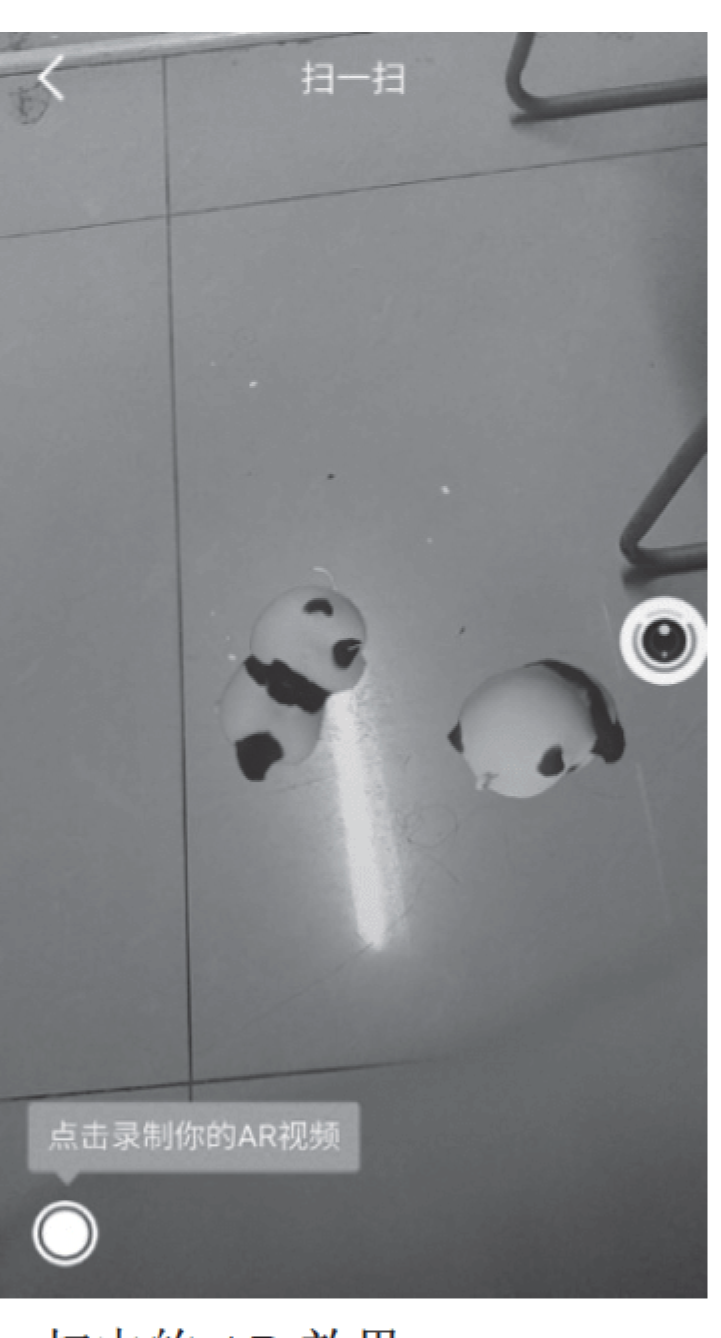


图 8-2　手机 QQ 扫一扫中的 AR 效果

对大多数企业来说，AR 是个新业态，涉及完全陌生的技术领域，AR 产品开发应用对企业技术、资金都有着很高的要求。因此，中小企业很难触达 AR 技术和产品的核心，巨头仍是先锋部队。其中，腾讯是目前涉足 AR 较深的巨头之一，特别是 QQ-AR 开放平台的落地共享，让腾讯获得了业内最大的声量。

幸运的是，国内 AR 产业有了巨头经验、资源的加码，一定会更快速地落

地普及。这不仅是对消费者体验里程碑式的一次拔高，更是对整个零售业态的一次颠覆。

8.2.2 巨头领跑：AR 带来全新用户体验和商业价值

目前，腾讯 QQ-AR 平台已经落地并趋于成熟，加上 QQ 也是人们，尤其是年轻人日常打开频次较高的重要社交应用，我们就不妨以 QQ-AR 平台为例，来看国内 AR 产业发展的价值所在。

在 QQ-AR 开放平台正式发布之前，腾讯就曾多次宣布要以“去中心化”的方式以及全方位的平台能力打造“智慧零售解决方案”，赋能更多商家。如今 QQ-AR 开放平台的出现恰好吻合了腾讯开放共享的战略。这是一个关键点，QQ-AR 平台因适应腾讯战略打法而被广泛推崇，高频次的 QQ-AR 打开和应用让 AR 价值得到了充分的释放。

除此之外，QQ-AR 开放平台还存在两个重要方面的价值输出。

（1）QQ-AR 开放平台能通过 QQ 提供 AR 新玩法，轻松切入多种商业场景，为用户消费带来新的体验。例如。“双旦”期间，有蛋糕店将圣诞场景与蛋糕结合营造圣诞氛围，打造节日促销活动。借助 QQ 这个高流量的社交平台，这些深度下沉的商家 AR 产品才能完成显露并得以普及。

（2）对商家来说，这也是一次巨头赋能的创新科技盛宴。AR 开放平台让商家创作 AR 产品的门槛消失了，商家甚至不用下载第三方应用，就可以高效完成 AR 平台搭建，并顺带拥有 QQ 这个巨大的流量入口。因为商家的 AR 产品不仅能在线下商铺供消费者扫描体验，线上也能在平台上进行展示，间接推广自己的产品。可以说，正是在巨头资源扶持下，商家参与 AR 创作有了更多的退路。

目前，QQ-AR 的应用案例已经比较丰富了，如跟《ELLE》杂志、百事可乐、麦当劳、悦诗风吟、雪碧等企业之间的品牌跨界合作；与《蜘蛛侠》《速度与激情 8》《变形金刚 5》等国际大片的影视化合作；在春节期间推出“LBS+AR 红包”实景派发，联合深圳大学推出“AR 校徽”；在公共区域设立“QQ-AR 急救包”查看急救教程……在挖掘 AR 价值上巨头的确有更强大的能力。

有了腾讯等巨头的带动，国内 AR 产业得以快速崛起，更多的中小商家借机更高效地品尝到 AR 零售带来的硕果，消费者的购物体验亦由此更进了一步。

8.2.3 充满机遇："消费 4.0"借力 AR 彰显个性消费

随着互联网的普及，社会生产和交易效率的提高，国内消费也历经了 4 个时代的变化。从一开始被动的计划消费，到后来百货商场、超市出现以后自由选购的消费时代，再到消费 3.0 品质消费时代，及至如今各行各业大放异彩的个性化消费时代到来，AR 必是一大个性化营销利器。

巨头腾讯的入局也发出了一个重要的信号——AR 将是下一个零售增长点，消费个性化 4.0 时代已经悄然到来。如今，各行各业都在借力互联网努力靠近用户。在智慧零售领域，AR 地位日益凸显，AR 技术加持将实现产品与消费者更好的连接，创造出更舒适、新奇、个性化的消费体验。正值消费 4.0 个性消费当道时，AR 能与零售碰撞出更大的火花。

（1）产出更多高质量 AR 作品，AR 产业会得到快速成长。类似 QQ-AR 这样的开放平台被广泛应用，实则也是对整个行业的间接推动，尤其是巨头"去门槛"下的 AR 创作，能让越来越多的用户和企业参与到内容打造中，多方构建良性生态。当然从大方向去看，巨头们的布局的确带动了国内 AR 产业的迅速成长，甚至在某些领域让中国领跑世界。

（2）中小企业能轻松参与其中，提高国内本土企业的整体实力水平。零售业占更大比重的一定是中小企业的汇聚，而最能决定消费者体验的也是这些渠道深度下沉的商家。要实现个性消费，关键在于中小企业的 AR 应用程度。现在有了 QQ 这类巨头的帮助，一来取消了 AR 入局门槛，二来能够直接触达 AR 产品和平台搭建，三来有了技术和流量等稳定资源，个性消费指日可待。

总的来说，AR 是个充满机遇的新产业，而之前普罗大众和中小商家要实现 AR 还存在着一定的门槛。腾讯等巨头的入局，QQ-AR 等平台的开放共享，直接让门槛消失，给了消费者颠覆性的创新体验。

在巨头强大的能力推进下，AR 零售让更多垂直场景连接用户，实现圈层高效积累，并在多用户参与下实现质变，让以消费者为导向的个性消费 4.0 时代尽快变成现实。相信未来，AR 必将成为提升用户零售消费体验，推动智慧零售全面落地的利器。

8.3 VR 看房：是哗众取宠，还是真能满足用户需求？

进入 21 世纪，科学技术在房地产行业的热度极高。VR 除了在游戏、影视、教育等行业发酵外，也开始被应用于房地产行业。曾轰动一时的 VR 看房究竟只是噱头，还是真能满足用户需求？

8.3.1 高效实用：VR 看房解决异地置业用户的痛点

结合我国海外以及旅游房产的火爆现状，VR 看房恰恰能解决异地置业用户的问题。VR 技术让看房变得新奇而时髦，很多用户在体验 VR 看房后，反映在时间和空间上减少了成本。

另外，站在房地产行业的角度，VR 看房也为企业减去不少资金投入。据了解，搭建一套实体样板间，大概价格在十几万，精装的话要花费上百万，而 VR 样板间每平方米的成本只需要 200 ～ 500 元，如此诱惑也吸引了一众企业投身 VR 看房。

近几年，链家、绿地房产、美房云客、指挥家等房地产公司和服务于房地产商的科技企业在 VR 领域都有布局。其中，美房云客是专注于房地产虚拟现实的公司，目前的产品解决方案包括 VR 样板间（如图 8-3 所示）、看房平台美房圈、针对房地产商的 HVR 互动售楼系统等。指挥家则是一家专业的虚拟显示内容公司，针对房地产营销环节提供多场景的 VR 解决方案。无论是营销案场还是外展点，线下渠道或是线上推广，其都能利用先进的 VR 技术，为地产项目提供低成本、高品质的营销素材，以及高效实用的营销工具。



图 8-3　美房云客的 VR 样板间功能

除了这些技术服务商外，不少地产集团也对 VR 倾注了相当的心血。比如 58 集团的“临感 VR 看房”产品最大程度简化了 VR 技术门槛，在降低 VR 拍摄工具成本的基础上提高了 VR 技术成果，让房地产经纪人 10 分钟内就可以轻松完成一套完整的房源全景录制，还提高了 VR 看房推广的速度。

绿地房产更是将 VR 技术提升到集团发展战略层面，计划将 VR 设备引入绿地旗下各个项目，促进项目的销售。数据显示，绿地林肯公园项目使用 VR 看房产品“虚拟到达”仅仅一个星期的时间，体验 VR 功能的用户数量就已经突破了 3 000 人次。北京链家公司推出的“贝壳找房”APP 也融入了 VR 看房技术，利用科技创新来提升居住服务。

显然，通过以上案例可以看出，房地产行业各大企业在 VR 科技领域创造的佳绩有目共睹。不过，其中出现的问题也不容小觑。

8.3.2　障碍重重：推广和实践 VR 看房中出现的问题

现阶段的 VR 技术对于房地产行业而言尚未成熟，涉及 VR 看房技术的房地产商和服务于房地产商的科技企业，在 VR 快速生长期更应该在垂直领域深度研究，踏踏实实做内容，切忌盲目跟风。研究重点，在于客户对接的软件内容开发，但真正核心的竞争壁垒还是在 VR 技术的硬件上。短期来看，VR 看房在推广和实践的过程中出现的问题有以下三点。

1. 技术不成熟造成画质不够清晰，令用户失望

部分房地产企业提供的 VR 功能高科技体验并非想象中那么好，不仅延迟较高且视频画质也不够清晰。事实上很多用户体验后表示看到的画面畸形，而且随着视频角度的切换甚至会让人感到头晕目眩。后来经过调查，出现这种情况的原因是数据过度压缩，技术人员的初衷是为了让用户能更顺畅地浏览视频，忽视了视频的质量。

由此可见，技术方面考虑不周导致用户不愿买账，VR 技术后期的升级有待大幅度投入，涉及 VR 技术的房地产商和服务于房地产商的科技企业应当加快 VR 技术升级的步伐。

2.“伪 VR”的 3D 全景看房并未赢得用户信服

众所周知，VR 体验指的是能身临其境去感受，能在虚拟世界里自由移动，与虚拟环境交互。然而目前不少房地产企业给用户呈现更多的是“3D 全景看房”，并非真正的 VR 技术。比如有一些技术服务商就曾打着 VR 看房的旗号，给用户提供 3D 全景图片、3D 建模等。

对于很多不了解 VR 的消费者来说，房地产商在营销中提供这些服务内容会让消费者对 VR 技术产生怀疑，甚至会让其对 VR 这种新事物心生抵触，从而给“VR+ 房地产行业”的整体发展带来重大不良影响。3D 全景看房和 VR 体验的区别值得房地产行业从业者深思，部分以 VR 为噱头却给用户提供 3D 全景看房的房地产企业，若不能及时终止混淆用户视听的行为，舆论带来的后果恐不堪设想。

3. VR 看房并不能贯穿房产交易的始终

纵使 VR 技术已经走上轨道，但房产是大标的交易产品，远程观看只是帮助消费者提升看房体验的一小部分。根据目前房地产市场状况分析，VR 看房体验虽已超过传统看房体验，但其并不能完全取代传统看房。原因在于 VR 看房主要是帮助用户筛选房源，更快寻找到中意的房源。可使用这一功能之后，用户还是会提出实地看房的要求。所以，VR 看房在交易过程中可能并没有起到多大的作用，而只是帮助用户体验了一把前沿科技的新奇。

问题出现后，企业应当在了解后给予修正与升级。科技经济快速消费时代，引入房地产科技发展的企业只有快速发现问题，并迅速做出反应、解决问题，才能在行业中站稳脚跟。

8.3.3 前景广阔：抓住科技时代机遇，加强正确引导

根据全球领先的仲量联行房地产服务公司发布的研究报告，预计到2020年，亚太地区对房地产科技初创企业的总投资额将达到45亿美元，基于投资额度和交易总数，中国和印度目前领先于其他市场。由此可见，未来房地产科技将大大促进房地产行业的发展，VR看房出现的画质不清晰、画面畸形导致眩晕感等种种遗留问题，将有望得到解决。

此外，市面上越来越多的房地产开发商和服务于房地产商的科技企业，均开始普及VR看房，不少房地产中介公司也开始在战略宣传上有所改变，相信VR看房在技术方面的新升级方案将会在众多房地产公司的竞争中争相出炉。但话又说回来，VR看房的未来前景不论如何可观，关键还是看房地产行业能否将其做好。

一方面，近几年来起伏不定的房价导致消费者对房地产市场多持观望态度。为了打破这一僵局，房地产从业者必须主动出击，主动寻找并抓住消费者的潜在需求，因此具备对房地产市场灵敏的嗅觉，以及掌握互联网科技的应用能力显得尤为重要。

“互联网 + 科技 + 房地产”显然是市场刚洗好的牌，科技的升级一触即发。现阶段真正的VR看房还是存在一定市场，关键是从业者如何把控对VR的定位以及VR所应扮演的市场角色。技术上改善用户体验显得尤其重要，这也是现在进军VR领域的所有房地产从业者应该考虑到的问题，往后的VR技术升级应该使用户在体验VR看房过程中，能享受VR带来的真正的科技效果。

另一方面，房地产科技发展的脚步，除了追求快，更应该在快速度中确保质量，应思考推广之后可能会引发的一系列问题。房地产行业属于服务业，给房地产贴上科技的标签是为了使人们生活更便捷，并非让消费者发现并体验了新兴产品后又对其不走心的体验产生抵触，那么最终可能遭到消费者摒弃。

也就是说，这种在消费者接受范围边缘试水的行为一旦力度把握不好，不仅会令消费者对VR技术失望，很可能影响到未来整个房地产科技行业的发展。所以，房地产行业科学技术的提升力度和角度，应该得到整个行业的长期重视。

8.4 短视频：烧流量还是打矩阵，泾渭分明的两派

随着短视频的火爆，一场短视频市场份额争夺赛正以多方对阵的格局全面爆发。短视频行业中影响力最大的玩家除了抖音、快手外，还有很多互联网巨头也在积极布局。如百度推出的好看视频、腾讯重启的微视、阿里旗下淘宝网推出的鹿刻等。

已在短视频上分得一杯羹的头部平台，如抖音和快手等都已经找到了符合自身发展和需求的商业模式，而广告和电商是其收入的重中之重。信义资本团队预测，抖音 2018 年广告收入有望突破 200 亿元。而据 36 氪报道，快手 2018 年收入也将高达 200 亿元。而另一边，微信正利用其强大的社交属性推出时刻视频、鹿刻正基于“问答”的内容拍摄，打造短视频社区 APP。

在这样格局下，我们不难看出，抖音、快手打造的电商已经直接与阿里巴巴的淘宝形成了正面的竞争关系，阿里巴巴自然会以此为戒，加强对短视频的布局；同样的道理，被称为社交 2.0 时代的短视频，也同样与微信、微博等互联网社交平台形成了竞争，后期这些平台对短视频的布局力度也不会小。

很多企业也可以以平台为依托，挖掘短视频在大数据、人工智能等领域的潜能，对零售场景进行升级改造，进而重构业态结构与生态圈。新玩家在寻找合适的入口，老玩家正积极寻找新的突破口，这也意味着激战愈演愈烈的短视频比拼，已经由过去的内容或“短视频+”模式，全面升级为“+短视频+”或“短视频++”模式。

8.4.1 独立发展的平台流量派：不“疯魔”不成活?

包括“南抖音”和“北快手”在内，大多数短视频平台都属于独立发展一派，此派系的特征是擅长用流量思维思考。不管是抖音提供话题、素材，再结合算法推荐带动用户观看和参与的中心化运营方式，或是秒拍重明星资源，都是围绕着流量争夺来布局。依靠流量思维独立发展的短视频爆发力十足，但平台侧

重娱乐化内容，为后来触及监管防线埋下了引线。

一方面，流量思维立足于娱乐化内容，但娱乐化内容满足的是大众的低端生理需求，随着大众的好奇心不断被刺激，愉悦的阈值不断上升，对相同套路和笑点产生审美疲劳，依靠哗众取宠成长起来的平台为了制造爆点也只能不断降低底线。

另一方面，抖音、快手等短视频的内容重心向娱乐化倾斜，爆发虽快，副作用也不小。娱乐内容同质化严重，信息数量看似在不断增长，实际上信息价值总量却未见增加，已经成了“信息茧房”。

为了抢夺用户的视线焦点，平台和用户在流量红利面前都异常疯狂，低质内容过剩不仅会对心智不成熟的低龄用户产生错误的价值观引导，也让很多短视频平台作茧自缚。与此同时，由于很多短视频平台的技术积累相对不足，内容甄别能力有限，导致大量侵权事件频繁发生。

8.4.2　雨露均沾的内容矩阵派：借他山之石攻玉

与依靠流量走上高速路的短视频平台不同，内容矩阵派则是依托整体内容矩阵发展。尽管市面上有不少重视矩阵联动效应的企业，但都属于流量矩阵而非内容矩阵，比如由美拍、美图秀秀、美拍和美颜相机组成的“美图矩阵”，由秒拍、波波视频、一直播和小咖秀组成的“一下矩阵”。

流量矩阵的缺陷是缺少明确的内容定位，更不存在壁垒优势。根据 QM 数据显示，2018 年上半年日活增速最快的 APP 排名前 20 中，短视频行业仅有好看视频和微视上榜。

好看视频的内容矩阵完全围绕视频来搭建：一方面和国际级 MCN 机构合作扩充品质内容；另一方面将短视频和爱奇艺的 100 万小时长视频进行精确匹配，形成内容联动，覆盖面相比内容向娱乐化一边倒的短视频更广泛，包含了音乐、影视、军事、生活等多个种类，也在一定程度上对百度内容矩阵起到了反哺作用。

微视的内容矩阵涉及领域则较多，由 QQ 音乐、企鹅号等腾讯子业务组成，但微视一切向抖音看齐，比如 Slogan、运营模式等都有意无意和抖音打出一样的牌，虽有意识打造内容矩阵，但还是走不出流量思维，毕竟资本和流量才是腾讯的两大优势。例如，微信给微视提供支持，在朋友圈中设置了推广入口，就是流量思维范畴的操作。

有了海量内容之后，对于如何促进优质内容增值这个问题，短视频的回答都是算法推荐。但抖音、快手、微视分发重心不是给用户推荐合适的内容，而是侧重推荐某一类需求的内容，非娱乐内容得不到“雨露均沾”；百度在 AI 技术的积累上走得更远一些，依靠百度 AI 个性推荐算法的好看视频，反而真正实现了为每个用户推荐合适的个性化内容，视频分享率在 1.5% 左右。可见，能否筛选优质内容和精准分发，内容和技术积累缺一不可。

用户由娱乐化内容向其他内容切换的成本低，反过来则成本递增，长期浸润在优质内容中的用户免疫力较强。内容价值上一旦形成差异化，即使不依靠哗众取宠，只生产正能量内容，也会拥有更高的用户黏性和互动率。

8.4.3　去娱乐化后的两大趋势：流量往下，内容向上

独立发展和依托整体内容矩阵发展两个派系，就像龟兔赛跑中的两条线：抖音、快手等短视频爆发力强，如同兔子；而好看视频等缓慢上升的内容矩阵派短视频，则像乌龟，看似毫无胜算的局势实际上存在转机。

如果说短视频上半场是独立发展派的狂欢时刻，那么下半场就是内容矩阵派的主场，很大概率会走向以下两大趋势。

（1）内容走向全年龄层，满足不断扩大的用户群体阶层的需求。QM 数据显示，2018 年上半年，“小镇青年”“Z 世代”和“白发老人”三类群体的短视频使用时长占比相比去年同期剧增，上半场竞争以年轻用户为中心，其他年龄层市场还未被充分开发。以中年男性等细分人群为目标用户，内容上注重老少皆宜的短视频平台更具优势。

（2）合规的高质量内容。以新闻资讯、在线音乐等内容行业的发展轨迹做类比，当企业一边倒地推崇娱乐化内容时，行业无法提升，视频内容行业想要往上走，不仅需要合规，而且还需要高质量内容。

内容行业都在经历从流量思维向内容思维，从独立发展到依托整体内容矩阵发展的过程。尽管依靠流量思维独立发展派暂时领先，但依托整体内容矩阵发展的内容矩阵派有厚积薄发的能力。

监管风波过后，抖音、快手等短视频均开始调整内容结构，美拍也提出了泛知识内容的新定位，构筑内容生态很可能会成为新的竞争焦点。相比当前还在迷茫状态，不知何去何从，不擅长非娱乐化内容的短视频来说，已经先人一

步布局优质内容生态，对产品精打细磨的平台在内容规模和用户规模优势都具备之后，还会步步领先。

烧流量狂欢的混沌期已经过去，在监管收严、流量红利期即将结束、视频内容向娱乐化倾斜的背景下，未来既能带给用户有趣内容又能让用户有收获的短视频依然拥有超越抖音、快手的机会。

8.5 直播＋新零售：真真切切地感受到购物的便利性

近两年，直播和新零售都是热点，这两者相结合能够为消费者带来更好的购物体验。直播能够非常真实地还原线下门店的消费场景，提升消费者购物的便利性，为企业挖掘新的流量渠道。

8.5.1 快速聚集粉丝：嵌入自媒体引流

在互联网时代，对于内容创业者来说，如果选择自媒体变现的方式，则需要学会用互联网思维卖货的技巧。例如，直播就是一个以“网红”内容为主的社交平台，将互联网思维融入社交平台，为自媒体人、明星、关键意见领袖（Key Opinion Leader，KOL）和“网红”等提供更快捷的内容变现方式。

企业通过直播的方式，不仅能够获得大量粉丝关注，而且还可以大幅扩大经营范围，将产品卖到更多人手中。企业可以和“大V”合作，或者自己招募、培养主播，将产品植入直播中，并将其嵌入他们的自媒体，如公众号、头条号、微博等中间，将这些平台上的大量粉丝吸引到直播中，提升产品的销量。

孕育了很多“网红”的直播平台，就是通过对传统零售的颠覆来重构电商“人、货、场”三大核心要素，背后蕴藏着巨大商机。随着线上与线下“新零售”形成，电商也不再只是局限于纯电商概念，而是深入线下进行无限扩张，而直播就是一种很好的技术形式。新零售的直播营销活动主要以各种直播平台为载体，通过线上线下结合进行全息展示与多元互动，达到企业获得品牌提升或者

销量增长的目的。

例如，“人人咖”通过直播电商这种立体式视觉购物体验，不仅可以让消费者享受直播购物的乐趣，而且还能帮助品牌商家打通多个商业渠道，全方位触达精准用户，实现快速营销变现，让品牌声名鹊起，轻松打造爆款商品。“人人咖”直播开启了一个快速裂变的新零售品牌营销模式，具有粉丝年轻化、形式新鲜和用户互动性好等特点，能让品牌、营销、用户、交易和社区连贯起来。

8.5.2　增强用户体验：提高直播互动性

对于线下门店来说，直播是一种互动性非常强的方式，可以让用户更多地了解产品。在做直播营销的时候，可以增加多种互动环节，提升用户的参与感，实现从产品的开发、设计、生产、销售、售后等各个过程的全程互动。

一次小小的直播行为会产生无数次的互动，这种互动会不断地加深彼此之间的联结。主播可以通过丰富的表情动作、多赞美和感谢粉丝、多积累段子、多谈生活感受和经历、多做小游戏（如脑筋急转弯、“起名大作战”、猜歌名、“你比画我猜”、猜电影 / 电视剧名或者成语接龙等）、发放红包优惠券以及抽奖等方式来增强互动体验。

同时，在互动过程中，企业可以快速收集用户的反馈信息，对产品进行优化和改进，使其更加满足用户的需求。

8.5.3　提高用户黏性：做好粉丝的维护

在拉新阶段，主播可以发布一些提前做好的直播预告图片或视频，也可以巧妙利用漂亮的直播封面来吸引人气，这是吸引新粉丝的第一要素，让他们有打开的欲望。

另外，企业可以通过直播来做一些活动，如优惠促销、送赠品、发红包或者送其他相关的福利等，让用户乐此不疲，提高用户黏性。同时，用户也会对喜欢的主播通过点赞、评论、打赏、刷礼物等方式，来表达自己的心情。通过这些方式，可以极大地密切主播与粉丝之间的关系，让企业获得一批忠实的老顾客。

通过直播的形式，工厂可以直接面对消费者，去掉中间环节，重构“人、货、场”，帮助消费者提高对产品的认知水平，引导合理消费。

第9章

新金融：打造全新产融交易生态圈

内容逻辑：首先区块链、AI 以及大数据等新金融中常用的技术，然后分别介绍宜人贷 YEP 技术和中腾信的案例。

知识干货：区块链、AI+ 金融、大数据征信、技术沉淀、数据沉淀、科技赋能

- 区块链：真能成供应链金融的百世良医？
- AI：技术流企业将是金融科技的引领者？
- 大数据：如何应对花样翻新的金融诈骗？
- 宜人贷 YEP 技术：金融科技迎来开放赋能时代
- 中腾信：智能化改革后，如何快速实现消费金融 2.0

9.1 区块链：真能成供应链金融的百世良医？

零售企业的发展转型要借力新型金融工具和技术手段，其中通过供应链金融服务注入资金流就是一种非常不错的方式。消费金融草长莺飞的时代结束，随着互联网企业下沉，供应链搭建需求上升，供应链金融的黄金时代正在到来。

数据显示，2020 年我国供应链市场规模可达到 20 万亿，在此前景之下，众多企业都投身供应链金融，其中既有阿里巴巴、京东等电商巨头，也有海尔、国美等实体巨头，更不乏顺丰、天天等物流企业，供应链市场已呈现群雄割据的局面。

9.1.1 互联网供应链金融时代：融资依然很难

面向 C 端的共享经济、新零售等风口一个接一个，隔三岔五就传出某某平台完成了或 A 轮、或 B 轮、或 C 轮几亿或几十亿融资的消息；TO B 企业却没那么幸运。

供应链金融不同于面向 C 端用户的消费金融，其并非单一产品，而是围绕一家核心企业，全方位为产业链上的多个企业提供融资服务。供应链金融诞生，

是为了解决中小微企业融资难问题，将未来的应收账款 \ 仓储等作为质押物，为中小微企业提供资金支持，但由于银行贷款门槛高，中小微企业曾有一段难挨的日子。

除了核心企业和一级上下游供应商能获得银行贷款外，二、三级供应商 / 供销商有巨大的融资需求，但所得却是杯水车薪，无法满足需求。银行的担忧也并不是没有道理。一方面，央行的征信系统数据不够全面，银行只能依赖核心企业的控货能力和调节销售能力来评估融资范围，但银行业会担忧核心企业所提供的交易数据的真实性，因为 EPR（Electronic Public Relationsystem，“网络公关系统”或“E 公关系统”）虽然篡改难度大，并不等于不能篡改，风控成本由此增加。

另一方面，不能凭信用借款的中小微企业虽能采用质押的方式申请贷款，但并不是所有商品都适用，比如煤炭就无法准确估值，缺少有效抵押物的中小微企业融资更为困难。再加上供应链上下游企业的账期非常长，为了降低风险，银行只愿意为上游一级供应商提供保理业务，为下游一级供应商提供预付款或存货融资。

银行不能满足供应链上下游二、三级供应商或经销商的融资需求，互联网供应链金融试图突破这一障碍，将传统产业链上的阻塞点打通，解决中小微企业资金流通困难的问题，但风控同样是互联网供应链金融平台最大的困扰。

中小微企业的平均生命周期很短暂，仅 2.5 年，企业破产倒闭者时常有之。另外，TO B 服务的回报周期又比较长，互联网金融机构放贷给中小微企业需要承担非常高的风险，如何降低融资环节的风险正是互联网金融机构头痛的问题，这也导致了在应收账款类、预付类、存货融资和信用贷款四种融资类型中，以应收账款类规模最大。

尽管大数据和 AI 在金融领域的应用已经相对成熟，也为风控问题提供了解决途径，基于电商平台的“互联网 + 供应链金融”，如蚂蚁金服等可以将淘宝天猫积累的客户信息、交易信息、资金数据等用于风控，京东金融和顺丰金融还拥有准确的物流数据。但对于“非自营 + 金融”的供应链金融平台来说，由于企业与企业之间戒备心较高，数据并不如消费金融中的 C 端用户那样容易获得，而是需要通过历史交易来做信用评级，在资格审核上则非常严格，比如网库金融融资条件之一为需要有不少于 10 次的线上交易作为审核依据，无线上交易则需 1 年内的购销合同并加盖公章。

企业不愿共享数据的原因，主要是担心数据泄露，以及财务、税务、员工工资等核心数据共通之后，在同行竞争中失势。毕竟对核心企业来说，金融只是板块之一，优先级也不高，为了金融业务要共享商业机密他们必然是不愿意的，这也就增加了中小微企业打通数据的难度。

因此，在供应链金融中，只有头部企业的数据化较为完善，大部分企业都处在数据化非常落后的阶段，需要投入人力物力去验证真伪，风控成本较高，创业企业又缺乏物流、交易等海量数据支撑，布局供应链一直背负着巨大的风险。

成本高则是制约供应链金融发展的另一个重要因素。供应链金融涉及多方交易，为了验证交易的真实性，金融机构需要投入巨大的时间和资金。由于供应链涉及的节点不一，多的时候甚至能跨越十多个地理区域，金融机构很难跟踪、调查清楚所有环节，难以验证产品和服务的真正价值。透明度缺失，对于有融资需求的企业来说自然也很困扰，一是融资时间变长，二是手续费昂贵，令中小微企业不堪重负。

此外，金融对于想要加固、发展供应链的核心企业的重要性愈加凸显，供应链金额平台融资又依赖于核心企业，核心企业议价能力和话语权高，当他们也涉足金融领域时，互联网供应链金融的地位变得尴尬，比如海尔、苏宁就是自建金融公司的核心企业。

9.1.2 区块链技术：供应链金融的“一剂良药”

如今正是区块链风头正盛之时，其底层技术已逐渐成熟，并在供应链金融领域得到了应用。市场研究机构 Gartner 预测，至 2020 年基于区块链的业务将达到 1000 亿美元，金融业、制造业和供应链管理行业将为区块链带来万亿美元级别的市场。

对信任之墙难以构筑的中小微企业来说，区块链可能是解决他们心病的“一剂良药”。对于创业金融机构来说，区块链技术也可能是入场供应链金融的途径和保障。

目前，国内已经有多家企业从区块链技术着手，布局供应链金融市场，比如腾讯的星云链，比如布比专为供应链金融打造的联盟链“布诺”、秒钛坊、三度链等，其中布比已经完成了 1 亿元 A 轮融资，如图 9-1 所示。

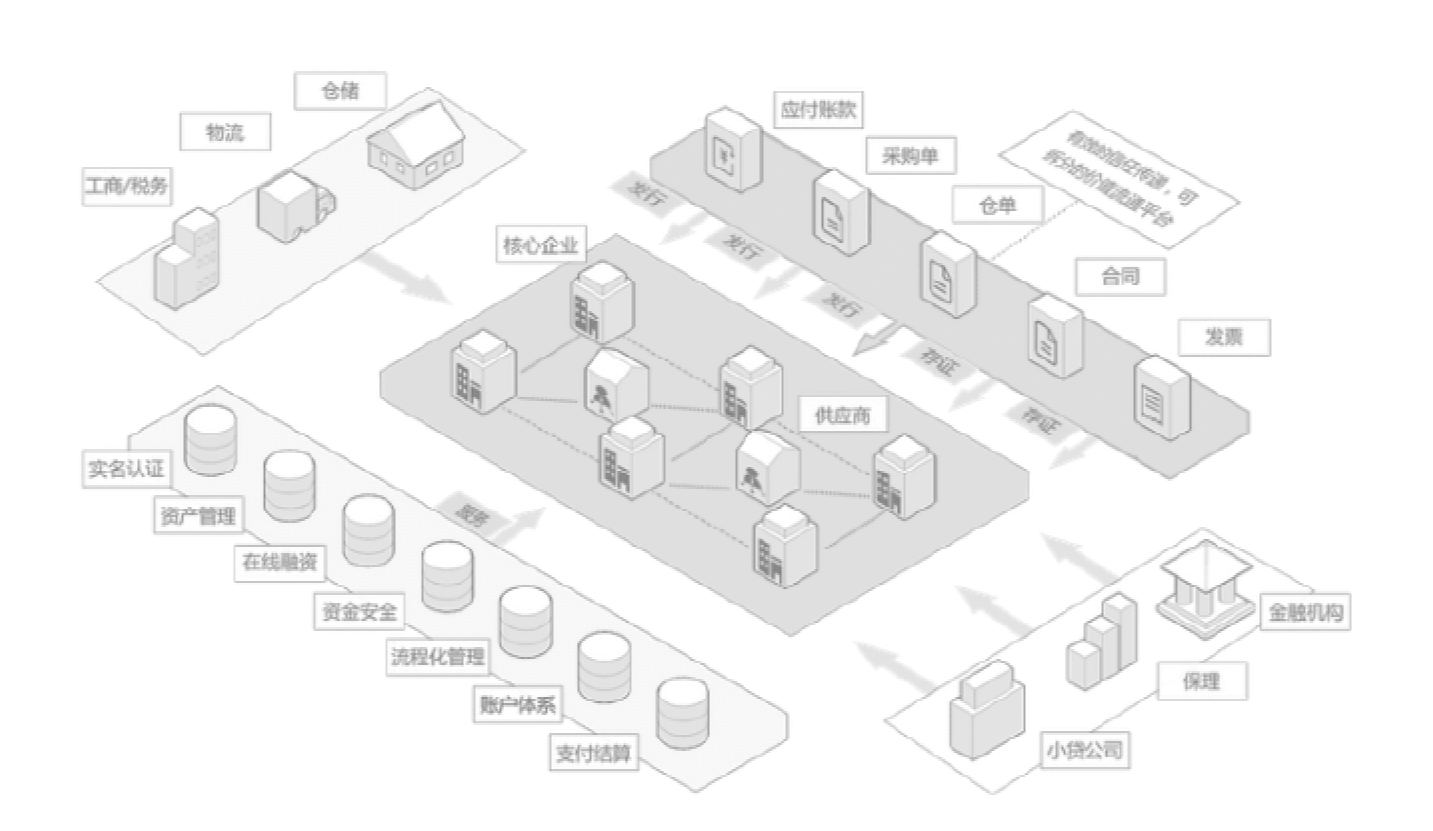


图 9-1　布比的供应链金融解决方案

首先，区块链是去中心化、去信任化，由集体维护的分布式加密账本，秒钛坊等企业正是利用这种特性来解决中小微企业对于数据泄露、同行竞争的担忧，从而实现企业互信。秒钛坊打算为供应链中小型企业搭建一个分布式金融平台，一端链接金融服务平台，另一端链接供应链等产业平台，为中小微企业搭建去中心化的信任桥梁；而“布诺”则是链接核心企业、银行和保理公司。

其次，区块链的不可篡改性也能作为银行或互联网金融机构的风控系统补充，只要上链的数据均可追根溯源，金融机构能快速察觉企业的失信行为，节省了验证交易信息真实性的人力、物力成本。同时，信用优质的企业也能获得更多的融资支持，有效解决了中小微企业融资难的问题。

最后，基于秒钛坊、布比等企业利用区块链技术搭建起来的金融网络，中小微企业不用质押资产就可以取得金融机构的信任，从而省去了漫长的资质审核时间，实现金融流转效率的提升，以及交易速度的提升。

“区块链 + 供应链”的成效，“国内外区块链 + 供应链金融平台”已用成绩证明。农业合作组织 Ornua 和塞舌尔毛衣公司，基于区块链完成贸易文件，将之前 10 天的贸易时间压缩到了几个小时；国内以太坊的测试网络自 2017 年年底上线后，截至 2018 年 5 月已经完成了超过 1 亿元的供应链金融交易额。

9.1.3　区块链并非万能：面临四个新的烦恼

区块链解决了供应链金融的风控问题，以及产业链中企业无法构筑信任之墙的问题，但区块链并不是万能的，风控和信任问题之后，新的烦恼随之而来。

其一，区块链作为去中心化、集体维护的分布式系统，在规模越来越大之后，

效率就会下降，区块链最成熟的应用项目比特币，就有运算时间的限制。而“区块链 + 供应链”金融企业大部分是初创企业，面对此问题目前也只能做取舍，效率、规模二选一，还无法实现二者兼具。

其二，目前以区块链解决供应链金融风控和信任难题的企业构建的均是公有链，而维持公有链的有效性，往往需要加入代币，智能合约又处在基础阶段，已存在的几种已知漏洞，将会引发很多安全性问题。交易数据在链上完全透明，代币又是黑客的目标，币圈不少项目正是倒在黑客的攻击之下，因此存在密匙安全、隐私保护、拒绝保护、针对性供给等问题。

其三，中小微企业需要区块链记账，也有设置隐私加密信息的需求，解决这个矛盾，以区块链作为底层技术来解决供应链金融痛点的系统将复杂化。区块链在底层支撑方面并不完善，应用门槛较高，商业化恐怕为时还早。

其四，“区块链 + 供应链金融平台”其实也面临着互联网供应链金融时代，金融机构所面对的难题，也就是企业一旦发现此模式的可行性，很可能会与平台解除合作，亲自下场，组建团队。

区块链本身不能解决风控问题，依赖的还是强势的核心企业。虽然当下区块链缺少技术人才，区块链平台们还有先发优势，但技术广泛应用之后，如何避免“过河拆桥”，也是一个难点。

万物均有其弱点，区块链技术也是一样。虽然利用区块链底层技术搭建供应链金融的分布系统，能借助区块链去中心化、去信任化、防篡改等特点，辅助金融机构提升风控效率，解决产业链上各个企业间的不信任问题，帮助中小微企业链接金融机构，更快更方便地融资。但是，区块链技术目前仍处在基础阶段，存在着不少安全性问题需要解决，区块链在供应链金融领域的大幅应用，还有一段路需要走。不过，前景还是美好的。

9.2

AI：技术流企业将是金融科技的引领者？

博鳌亚洲论坛 2018 年年会期间，在以“开放创新的亚洲，繁荣发展的世界”

为主题的论坛上，人工智能作为已经能成熟应用的创新性技术，成为此次论坛的焦点。而如何让人工智能技术更好地落地，创造出繁荣发展的新时代，则成为人工智能分论坛会议主题。

会上，科大讯飞董事长刘庆峰表示，他们在“AI+ 医疗 AI+ 教育”领域深耕已久；微软亚洲研究院院长洪小文表示，微软的理念是将 AI 普及化；百度高级副总裁、度小满金融（原百度金融）业务负责人朱光则表示：“未来将出现两类公司，‘AI+ 公司’及‘平台型 AI 公司’。在平台型公司的助推下，人工智能将和各行业深度结合，越走越快。”那么，作为人工智能的最佳落地场景，“AI+ 金融”如何才能大规模商业化？科技如何改变新零售金融？本节将告诉你答案。

9.2.1　变革潮流：巨头跑马圈地，金融进入技术赋能时代

近年来，国内经济水平在迅速提升，但贫富差距仍然十分明显，而为了消除贫富差距，国家除了发展农村经济之外，还通过为小微企业、农民、城镇低收入人群等有金融服务需求的弱势群体提供适当、有效的普惠金融服务，提高受益群体在普惠金融市场上的自主造血能力。在政策的推动下，普惠金融为银行业务转型提供了更大的市场空间。根据《普惠金融创新：通过创新性普惠金融发展实现收入增长》数据显示，在普惠金融未来发展趋势中，中国将是最大受益者，预计 2020 年收入可增长 634 亿美元，增幅全球第一。

普惠金融大浪潮下，能为有金融需求的消费者提供突破空间、时间局限的金融服务的互联网巨头，纷纷开始在金融领域跑马圈地，扩大企业在金融领域的市场竞争优势。以小微金融起家，背靠阿里巴巴这样超大流量入口的蚂蚁金服，通过服务小微企业和个人消费者成为金融科技领域巨头；陆金所在平安集团这样的金融巨头支持下，也已经拥有了千万级别的用户及用户数据，陆金所小微金融的市值达到百亿之多；而开辟 AI 主航道的度小满金融则凭借“AI+ 金融”的开放服务模式迅速崛起……

在过去几年中，蚂蚁金服、陆金所等互联网金融平台虽然借助互联网迅速崛起，但随着互联网在国内的不断普及，其发展速度也逐渐放缓。在 2017 年人工智能技术成熟应用后，“AI+ 金融”成为众多金融企业在智能时代进行智能化变革的重要依据，国内互联网金融平台也在 AI+ 的趋势中逐渐向金融科技

转型。

在众多转型的金融科技企业中，以 AI 技术为核心的金融科技企业成为这场金融变革潮流中的“关键先生”，通过技术切入金融市场，引领传统金融和互联网金融企业进入 AI 赋能的金融科技时代，率先提出智能金融的百度，成为 AI+ Fintech 的科技企业代表。

9.2.2 度小满金融：左手 AI，右手金融，创造智能金融场景

度小满金融在此次金融科技浪潮中能快速崛起并不断扩张，得益于百度早期在市场上积累的用户数据和流量，以及人工智能技术对金融市场的加持。在智能金融不断爆发的金融市场中，度小满金融在拥有大数据、云计算等技术基础上，利用 AI 技术的加持迅速进入金融科技快车道，如图 9-2 所示。



图 9-2　度小满金融的相关介绍

1. AI 技术提供弯道超车的市场保障

百度 AI 在无人驾驶、智能语音系统 Dueros 和百度地图上的优势，让市场上有 AI 技术需求的众多企业成为百度的合作方。截至目前，百度 AI 技术平台已经有 50 万开发者和合作方在使用，而搭载 DuerOS 的智能设备，在激活数量上也已经突破 5 000 万……

同时，百度提供的 AI 技术，在科技金融领域拥有智能获客、身份识别、大数据风控、智能投顾、智能客服、金融云、区块链七大金融科技输出方向，

使传统金融企业和互联网金融平台的金融服务模式得以升级，为金融消费者打造方便快捷、智能化、多元化的金融服务场景。

2. 技术落地打造智能金融场景

朱光认为，AI 在金融领域的应用主要包括用户交互、业务逻辑、后台运营、监管科技四个层面。而在良好的技术和用户基础上，百度将成熟的人工智能技术应用到金融领域，技术落地能够帮助金融机构解决获客和风控两大突出难题，为 B 端和 C 端用户创造更多的智能金融场景。

（1）度小满金融在消费金融上为消费者带来优化升级后的银行金融产品服务，打造便捷的信贷服务场景。在与银行合作的过程中，百度共享其技术和流量，而中信、农行等银行则共享他们在金融领域的管理专长，在共生共享的合作之下，中信与百度合作的百信银行现如今 4 个月余额已经达到 80 亿元，授信人数达 100 万人，百信银行也成为“AI+ 金融”创新道路上银行业的方向标。

（2）度小满金融在财富管理上为用户提供千人千面的财富管理服务。传统金融机构需要人工对接的运营模式让其在业务量和服务质量上无法得到保障，而智能金融服务则根据用户画像评估客户的风险偏好、承受能力及购买偏好，为用户匹配最合适的理财方案。与此同时，机构所有的产品不再是为了“某些”客户提前设计，而是针对“某个”客户实时设计，实现产品服务的超级个性化。

在机构端，度小满金融将区块链技术运用于 ABS，作为技术服务商搭建了区块链服务端 BaaS，让各个参与机构得以在链上参与项目，可以看到每一笔交易的实时变化。

最后，在普惠金融服务上，度小满金融利用金融科技在教育信贷和服务小微企业上业绩不俗。度小满金融旗下“有钱花”的教育分期，通过风控模型识别有确切需求的职业教育群体提供资金服务和低成本的信贷服务，缓解众多蓝领群体的学费压力；在小微服务上，度小满金融通过大数据风控，可下沉挖掘以往金融机构无法覆盖的小微群体，并根据企业经营性质提供量身定制的方案。业内评价、下沉的客群、低利率的信贷服务，毫无疑问百度“有钱花”的服务质量和底气来自金融科技实力。

AI 技术为度小满金融在金融领域扩张版图提供技术保障，而在科技赋能的科技金融市场上，“技术流”的度小满金融，正在通过软硬件结合的合作方式，为传统金融机构和 C 端用户创造智能金融场景，赢得更多 B 端和 C 端用户信赖。

9.2.3 抢占市场："AI+ 金融"落地生根，普惠金融有望实现

AI技术在金融领域的落地，让度小满金融在金融市场上的影响力不断扩大。但从目前的科技金融市场来看，拥有资金实力和技术实力的金融巨头，在市场推广技术产品输出上都拥有最好的资源，而对于缺乏资金或者技术的中小型金融企业而言，唯有寻找可靠的智能金融技术企业，才能让他们在金融科技时代中抓住最佳时机，在普惠金融市场中占得一席之地。

而在本届开放共荣的博鳌亚洲论坛会议上，在谈到行业合作时，朱光表示，"人工智能是当下产业转型的重要助推力，度小满金融也致力于构筑开放平台，将金融科技能力输出给更多合作伙伴，携手构筑全新的智能金融生态圈。"因此，百度在将AI技术赋能其金融领域之后，选择让度小满金融实行开放化合作，为银行等金融机构以及诸多小微企业提供技术输出和金融产品服务。度小满金融提供的技术和服务开放化合作的模式，能让"AI+ 金融"在金融领域不断落地生根，保障金融科技领域中金融企业的多样性，促进多场景普惠金融格局的形成。

同时，对于消费者而言，在金融服务开放化的金融科技市场中，金融企业的多样性让金融消费者拥有更多的选择。而在消费者占据选择主导权的市场中，金融企业为了增加自身在日趋白热化的金融消费市场中的竞争优势，会通过降利等方式来吸引更多的用户。因此，度小满金融开放化合作模式既增加了用户在金融产品上的可选择性，又降低了资金的投入，达到了真正普惠的目的。

从整体上看，擅长技术开放策略的百度，将开放策略应用在金融方向上也收获了显著效果。度小满金融在百度AI技术的支持下，通过赋能其他金融平台和企业，然后再触及更多的金融消费者，用技术实现对用户的一体化管理，同时解决传统金融企业中金融业务单一与用户需求日趋多元化的矛盾。

对于未来趋势，朱光认为无论是百度还是度小满金融都是"平台型AI公司"，将与合作伙伴共同构筑智能金融生态圈。在百度AI技术的赋能和开放合作战略的双向加持下，金融企业服务智能化需求得以实现，普惠金融的愿景也将渐行渐近。

9.3 大数据：如何应对花样翻新的金融诈骗？

随着新零售业务的迅速开展，个人信息的获取越来越容易，从而引发了越来越多的金融诈骗案件。为了还新零售一个安全的金融环境，需要加强个人风险防范意识，制定个人信息安全保护标准和操作程序，最重要的是建立大数据征信平台。

9.3.1 征信辨别：大数据征信成为防诈骗的“不二法宝”

自古以来，做人诚信为本的教育理念深受认同，而随着社会的不断发展，信用在人们生活中也更加重要，个人信用数据已经成为辨别一个人是否可信的标准。近几年，互联网经济快速发展，促进了互联网征信体系的构建，我国除了央行征信系统之外，各类征信机构和第三方征信公司不断兴起，互联网大数据征信应运而生。

大数据征信是指通过对海量、多样化、实时、有价值的数据进行采集、整理、分析和挖掘，并运用大数据技术重新设计征信评价模型算法，向信息使用者呈现信用主体的违约率和信用状况。简单来说，就是用户和平台可以利用大数据征信辨别一个主体信用的好坏，因此大数据征信成为平台和用户防诈骗的“不二法宝”。

近几年，以芝麻信用、腾讯信用（如图 9-3 所示）等为代表的大数据平台依托跨行业、多维度的海量数据沉淀以及强大的数据挖掘、分析和预测能力，为商家以及用户提供反欺诈服务，效果明显。大数据征信拯救金融风控的呼声越来越高，越来越多征信平台也开始开展这方面的业务。



图 9-3 腾讯信用的主要服务

可是，在个人数据征信越来越受重视的时候，人们慢慢发现平台与企业信用数据领域变得有所缺失，征信平台与用户之间的矛盾日益凸显。矛盾的根源是，用户个人数据隐私被征信平台私自滥用，征信平台为获取更多数据而采用隐性“捆绑授权”的方式忽悠用户，忽视用户知情权，种种违规行为让消费者怨声载道。

消费者本以为大数据信用的发展可以杜绝金融诈骗的发生，但是芝麻信用违规事件的发生让用户对大数据征信产生了质疑。这两年来，不少互联网企业均因为隐私或者用户信息安全问题被推向舆论的风口。这也不禁让大众疑惑：未来互联网大数据信用的路该怎么走？

9.3.2 防范征信：大数据征信分三步，斩断金融诈骗链条

近年来，基于个人身份泄露而导致的身份信息、银行卡、社交信息盗取等问题越发凸显。追根究底，致使金融诈骗事件层出不穷的原因，与征信平台滥用用户个人征信数据有很大关联。目前，信息诈骗方式已经逐渐从撒网式诈骗向精准诈骗升级，显然已形成庞大的诈骗产业链。据相关数据统计，每年电信诈骗涉及的总金额高达百亿元之巨。在此背景下，用户该如何防范个人征信数据被征信平台滥用而导致金融诈骗案件的发生？

1. 关注个人信用，加强用户自身风险防范意识

近年来，不法分子或者不良平台窃取用户个人信息的途径越来越多，例如流氓软件、网络活动等。因此，用户个人要提升风险防范意识，仔细甄别多种操作情境下的授权信息内容，注意授权范围，防止由于个人疏忽而导致个人信息被曝光。在大数据、移动互联技术发展背景下，越来越多用户开始意识到个

人信息安全的重要性。

2. 建立大数据平台征信，让用户有途径了解金融平台信用信息

自背靠流量巨头的芝麻信用、腾讯信用等征信机构开展个人征信业务以来，个人信用评分体系越来越健全。但综观征信行业，无论是国外还是国内，企业征信和平台征信的发展都不如个人征信，因此大多数用户评判一个企业或者平台的依据只能是品牌或者口碑，缺乏实际的数据来支持和求证。

为了让用户有理可证，有据可依，征信行业应该积极建设大数据平台征信，充分尊重用户的知情权，避免用户一而再再而三地跌入不法分子设计好的陷阱。或者通过独立的第三方专业机构和协会，对掌握个人信息的机构进行个人信息保护的资质审核与认证。与此同时，为用户提供更为安全可靠的交易环境，各金融机构也需加强风险防范措施以及加快个人信息保护法立法进程。

3. 加强外部政策监管，建立健全个人信息规范法规

在个人信息安全越来越受到重视的情况之下，社会各界对于保护公民个人信息的立法呼声亦越来越高。事实上，自征信行业发展以来，我国陆续颁布了一系列法律法规，逐渐为征信业的健康发展构建了初步的法律制度框架。

从 2013 年国务院发布《征信业管理条例》提出要贯彻建立健全社会征信体系的要求，确立征信经营活动遵循的制度规范和监管依据，到 2017 年《中华人民共和国网络安全法》特别明确了要加强对个人信息的保护，打击网络诈骗，可以发现，大数据时代，要想解决信息泄露的问题，更重要的是靠监管部门的强力执法。

9.3.3 发展重点：大数据征信将成金融科技腾飞的助推器

据中商产业研究院发布的《2018—2023 年中国互联网消费金融行业市场前景和投资机会研究报告》数据显示，预计 2018 年中国互联网消费金融信贷交易规模将达到 40.8 万亿元，增长率为 19%。由此可见，在互联网金融平台的推动下，互联网金融市场未来还将会进一步扩大。而大数据征信不仅可以协助网贷平台规避潜在风险，还可以保障投资人的合法权益，已然成为互联网金融行业未来发展的重点。

对于互联网金融行业来说，征信是完善整个行业建设的重要环节。因为大数据征信不仅弥补了传统信用评估模型信息维度单一、信息滞后的缺陷，而且

可以促进金融业务优化，推进金融平台安全运营、合规发展。通常情况下，互联网金融公司以大数据为基础为用户或企业建立信用报告，利用数据分析进行风险评估，预测用户或平台潜在风险。

对于征信用户来说，个人征信是一个表明自己信用好坏的依据。古人云“君子之言，信而有征”，其中“信而有征”意思是可验证其言为信实，或征求、验证信用。由此可见，个人征信的建立确实有利于金融平台甄别潜在不法分子。但是目前缺乏用户求证金融平台好坏的平台征信，征信系统的不健全导致用户利益受损。“我表明自己是个好人，你也了解我的一切，而我对你却一无所知”这种征信状态的延续，对用户来说是不公平的。

最后不得不说，大数据征信重构了互联网金融行业的风控体系，但是其本身的安全性与精准性是有效把控风险的前提。所以，在运用大数据进行金融风控和管理时，征信平台需建立风险评估模型、信用衡量体系等核心产品，来实现数据的精准性，体现自身的价值，还要诚信守规树立自身诚信形象。

整体而言，随着互联网和信息技术的快速发展，互联网领域的个人金融借贷迅速增加。但由于缺乏有效的信用管理法规，征信机构均接二连三出现违规行为，导致过度借贷、骗贷等行为的爆发。而未来互联网金融还有很长的路要走，征信平台要以身作则坚守信用法规，只有打造良好的互联网大数据信用环境才能有效杜绝金融诈骗的发生，也会吸引更多用户的参与，进而有效推进互联网金融的发展。

9.4 宜人贷 YEP 技术：金融科技迎来开放赋能时代

在“IFPI 第十届金融科技决策者大会 2018”大会期间，宜人贷不仅入选了“中国 Fintech 独角兽榜 Top50”，而且其推出的 YEP 共享平台也受到了众多金融机构的关注。从头部平台宜人贷全面开放金融科技能力来看，互联网金融行业历经混沌期、合规化后正步入开放赋能时代。

YEP 是宜人贷推出的金融科技能力共享平台，上线近一年半的时间内，

体验用户人数超过 3243 万，并且与 70 多家金融机构达成了深度合作，其中不乏知名的网络银行或消费金融公司，如新网银行、百度、高盛等。宜人贷 YEP 共享平台之所以能够获得众多金融机构信赖，手中少不了几个“金刚钻”。作为金融科技领域唯一连续 3 年上榜百强企业的平台，宜人贷已有多年的技术能力和数据能力沉淀。

9.4.1　技术沉淀：独创的风控系统

风控水平决定着金融科技平台的核心竞争力，而宜人贷一直以科技驱动创新作为发展落脚点，在大数据和人工智能领域均有所建树，风控能力俨然成为宜人贷的壁垒优势。

基于宜信 12 年的风控经验和宜人贷 6 年来在风控方面的探索，宜人贷独创的风控系统通过多维交叉检测可以精准判断欺诈账单，控制逾期率。从财报来看，宜人贷的逾期率始终保持在健康范围，可见其拥有优秀的风险管理能力。

截至 2018 年 8 月，平台通过其反欺诈体系蜂巢已完成对 800 多万疑似欺诈账单的有效拦截，日均查询量超过 10.13 万次，体验用户人数超过 3 243 万，累计成功查询共 9 839 万次。风险管理能力长期以来走在行业前列的宜人贷也获得了融资中国 2018 金融科技创新峰会“年度金融科技行业卓越风控奖”。

9.4.2　数据沉淀：可靠信贷决策支撑

风控实力、服务能力与数据沉淀也密不可分。宜人贷自成立至今一直专注服务于白领阶层这一优质借款人群，沉淀了大量有价值的用户数据，如征信数据、行为数据和电商数据等，这也是宜人贷的核心竞争力之一。

借助大数据和人工智能，宜人贷平台可以实时采集社交、电商、金融等多维用户数据建立精准的用户画像，对用户进行分层，从而快速对借款人的信用状况进行精准评估，既提高了获客效率，也能提高平台的精准服务能力和运营效率。

数据显示，宜人贷的用户借款行为 100% 通过线上完成，将近 80% 的用户也是通过线上获取，借款人在宜人贷平台提交资料后 10 分钟左右就可以完成借款审核。

当多年的数据沉淀和技术沉淀被运用到 YEP 共享平台当中，YEP 平台便可以对不同类型的信用数据进行综合分析，从而为更多金融平台提供可靠的信贷决策支撑。

9.4.3 合作背后：开启金融行业全面开放赋能时代

在合规化要求继续实行和互联网金融行业迎来整合期的背景下，宜人贷通过 YEP 共享平台与金融机构协同合作，对金融行业的正态发展而言有多重意义。

一方面，互联网金融企业失信事件对用户信任基础有所动摇，用户信任有待提升或加固，未来风险管理能力对互联网金融平台而言也更为重要。

宜人贷作为金融科技头部平台，其对外开放能力可以帮助更多金融机构提升用户体验、服务能力和风控能力等。比如，宜人贷与新网合作，实现了强强联合，双方在流量分发、数据积累与分析、精准获客等方面均能通过实力互补获得提升，截至 2018 年 10 月，新网银行与宜人贷合作累计交易金额将近 1 亿元。

与此同时，银行等传统金融机构也走到转型的节点，宜人贷开放金融科技能力，可以利用经验和技术帮传统金融机构规避转型风险，从而降低人力、物力、时间等成本。更重要的是，在宜人贷与金融机构协同合作，将如火车头带动车身一般，构建出更为良性的发展环境，推动行业合规化、稳健化发展，也会重塑用户对互联网金融行业的信心。

另一方面，阿里巴巴、腾讯、百度等巨头已经证明对外开放能力对企业长远发展而言更有裨益。对外开放金融科技能力，对宜人贷而言也会有所提升。

其一，宜人贷的服务目前主要面向白领人群，通过与金融机构合作则能补足短板，既能为用户带来更多元的服务，又能够通过合作平台引流，更高效地获取目标客户，从而覆盖更多用户；其二，在合作过程中，宜人贷的风控数据也能获得新的积累，使风控系统在更多维的数据中获得加固；其三，技术服务相比其他业务具有更高的利润，会进一步提升宜人贷的盈利能力。

更重要的是，协同效应在互联网红利尾声之后，对于业务继续增长或是保持竞争力是强有力的保障，已经成为各个行业的共识。对于个人征信数据犹如“信息孤岛”的互联网金融行业更是如此，只有通过互相协作才有可能打破“信息孤岛”，实现信息互通。

一言以蔽之，YEP 共享平台之所以能在短时间内获得百度、高盛、新网银

行等金融机构信赖，正是在于宜人贷的技术和数据沉淀备受同行认可。对行业而言，宜人贷对外输出金融技术能力，可以通过与其他金融机构协同合作提升头部企业的竞争力和影响力，加固用户的信任，推动行业更稳健地发展；对于宜人贷自身而言，也能够拓宽盈利模式和服务场景，覆盖更多用户群体。

可以预见，像宜人贷这样有数据积累和技术积累的头部企业，在未来的赋能时期中起到的领衔作用也会越来越强。

9.5 中腾信：智能化改革后，如何快速实现消费金融 2.0

中腾信相关负责人表示，目前我国消费金融已经迈入 2.0 时代，即金融平台的目标开始从简单的满足需求过渡到追求高质量、合规化的经营，未来会将更多科技引入金融中，以满足高质量的发展需求。

然而随着消费金融 2.0 时代的到来，行业内的头部平台们都在向更高的服务目标靠拢，以占得更多的发展先机。因此，新的战争即将打响，在与其他平台短兵相接之前，中腾信能否在业务增效、销售管理、风控技术等方面实现智能化突破，从而为自己提前奠定更多的竞争优势呢？

9.5.1 智能改革：通过科技赋能传统金融业务

作为具有雄心的消费金融平台，中腾信一直以来将成为中国领先的消费金融科技服务企业作为自己的目标，在多方面进行布局。例如，中腾信分别通过决策引擎系统、反欺诈侦测系统以及催收系统，来对自己的贷前、贷中、贷后每个环节实现业务覆盖。同时，中腾信通过科技对传统金融业务实现的赋能，一定程度提高了传统业务效率，也解决了部分环节成本过高的问题。

第一，目前许多借贷者在借款时，都要在线下填写资料，并且将纸质资料亲自提交到门店，有时候因为一些证件原因还要让借贷人往返多次。因此，业务办理效率低下成为痛点，同时其中付出的成本也成为一笔不小的开支。针对

这一痛点，中腾信推出了无纸化签约服务，通过科技对传统金融业务加以改良，旨在提高客户体验和业务办理效率，同时节约传统业务所附加的综合成本。

相比较而言，无纸化签约服务和传统的签约服务有不小区别，主要在于无纸化签约可以通过手机进行信息录入和核对，并且在业务员的帮助之下降低了办理难度。同时，在信息录入之后还会采取“进后即焚”的方式来保护客户隐私，避免了传统业务办理后存在的泄露信息的风险。

第二，中腾信为了保护借贷者的隐私，采用了生物识别、大数据风控等功能来确保用户运用资金的安全性。比如，用户在用传统账户密码登录的时候，存在着密码泄露的可能，并且在手机被盗时也存在着验证码被盗的可能，因此传统的账户密码登录或短信验证登录方式都有一定风险隐患。

对此，中腾信在登录选择上增加了生物识别技术，通过声纹识别或人脸识别的方式来避免传统账号密码登录时可能遇到的问题，因为每个人的声纹和人脸都具有其独特性，不太容易被盗用。

第三，中腾信为了加强风险控制能力，还采用了智能风控机器学习的方法，通过多年的业务积累和中国互联网金融协会信息共享平台来获取借贷人的信用数据，并且通过自己的风控算法从中发掘优质借贷人，并借助优质的资产端来提高对投资人的吸引力。

第四，贷后催收作为 P2P（peer to peer lending 或 peer-to-peer，个人对个人，又称点对点网络借款）非常关键的一个环节，仍旧存在着效率低下的问题，比如催收的电话沟通时间成本极不稳定。为了能够极大程度节约时间沟通成本，中腾信通过智能外呼系统自动分类没有接通的电话，让业务员可以避免很多无用时间的浪费，极大程度上提高了时间利用率，间接地降低了许多综合成本。

然而，尽管中腾信一直在通过科技赋能的方式解决传统业务效率低下的痛点，也试图运用大数据和智能技术来对其产品的安全性进行再提高，以减少投资者投资产品的风险，但是在其大刀阔斧的智能化改革背后，仍存在着许多需要改进的地方。

9.5.2 美中不足：中腾信需要改善的三个环节

尽管中腾信看准了消费金融 2.0 时代的来临，在科技与金融融合的道路上不遗余力，也在许多方面进行了智能化改革，但想完全披上智能化的外衣并非

能够一蹴而就，中腾信还有一些不足的地方有待提高。

第一，除了贷后环节之外，中腾信的某些业务环节也存在着比较明显的效率问题，比如贷前业务。贷前业务的核心是推广，推广需要大量的线下人力，业务员作为中腾信贷前业务发展的“冲锋兵”，时间成本过高、服务质量不能保证等，已经成为其在进行推广时的“拦路虎”，无形之中也给中腾信增加了许多负担。因此，无论是出于对人力成本的节约或是服务质量提高的考虑，目前中腾信都需要在贷前环节下功夫，尽快落地更具针对性的智能化改革方案。

第二，目前中腾信通过接入大型数据库来提升自己的风控能力，但这些数据库只记录着借贷人过去的信用数据，要推断出未来这个借贷人是否能及时还款显然还存在一定的困难。因此在现阶段，中腾信可能还缺少一个可以预测未来风险的风控计算方法，对借款人未来还款能力综合评估，并且根据评估结果为借款人设计出一套对应的借款方式和还款计划。

第三，尽管中腾信在贷前、贷中、贷后环节都进行了部分智能化改革，但有许多改革措施并非中腾信率先实践，而是在其他企业先实践并有成效之后，中腾信再加以效仿的。这导致中腾信在迈向智能化改革的途中可能会慢人一步，甚至有些时候，可能会因为这一步之差，导致其错过快速占领市场的绝佳机会。

可以看出，虽然中腾信倡导智能化改革，也明白在消费金融 2.0 时代的战略方向就是进一步为自己的平台根植智能化的基因，但还是有一些环节没有沐浴到智能化的春风，因此中腾信还有很大的改善空间。

9.5.3 修炼内功：两个方面迈入消费金融 2.0

消费金融 2.0 实质上是以科技作为动力，从各方面将传统消费金融业务的效能进行再度提升，而这种变革并不是一蹴而就的，需要在不断的探索中总结出经验进而再深化。根据中腾信目前的进展，要想实行全面科技赋能并提高企业竞争力，可以考虑从以下两个方面入手。

其一，在推广的时候，将人工智能技术植入 APP 中，甚至于完全取代业务人员的作用，让客户在整个办理流程中都能拥有完美的服务体验。现阶段许多企业都是聘用业务员来进行推广，但并非所有业务员都能拥有顶尖的素质，顶尖业务员也无法覆盖到所有客户，因此人工智能就成为推广阶段兼顾服务和成本的最优解。

虽然现阶段技术有限，尚不能实现全业务覆盖，但并不妨碍前期的融合试点，中腾信可以通过部分业务智能化来提高经营效率，如通过 APP 实现自助办理功能。

其二，除了可以利用人工智能技术提高服务质量之外，中腾信也可以利用大数据来提高平台风控水平，并依据更丰富的数据来选出不同潜力的客户。比如，现阶段中腾信主要服务于工薪阶层，而工薪阶层又有不同级别的工资水平，有些人月薪 3 000 元，有些人月薪 30 000 元。若是能对用户大数据进行细化区分后再解读，根据不同的客户推出不同的借款项目，并且根据不同的情况为他们推出相应还款计划的目标并不难实现。

除了在工资方面进行业务细化之外，中腾信还可以根据不同的工作种类，甚至是不同的消费需求，提供不同额度乃至不同期限的借款选项，减少坏账概率，提高企业的整体风控能力。

综上所述，消费金融 2.0 的关键在于让运营效率和运营成本都能得到极大程度的优化，中腾信既然想成为国内领先的消费金融平台，更需要通过人工智能、大数据等技术提高平台业务能力，并且尽可能地改善传统金融业务效率低下的问题，在力所能及的范围内实现自主创新，这样才有可能真正成为消费金融 2.0 时代的成功者。

03 应用篇

第10章 便利零售：实现“小店变大店”

内容逻辑：首先介绍便利零售的行业痛点，然后引出解决方案——无人零售，包括无人便利店、无人货架、无人柜等多种形式，同时用相关案例说明。

知识干货：无人零售、团购和无人货架、办公室无人货架、无人便利店、校园便利店

- 新零售轮回论：邻家便利的命，无人便利的劫?
- 无人零售：是噱头，还是新零售最终的演变形态?
- 无人货架：渐趋成熟，市场前景被广泛看好
- Amazon Go：无人便利店领域的鼻祖
- 小麦便利店：四面环敌，如何用新零售突出重围?

10.1 新零售轮回论：邻家便利的命，无人便利的劫?

对于佛家而言，人的生死变异是轮回，森罗万象的物理变化亦是轮回，商业发展的起落更是一种轮回。无人便利店正在历经宿命的轮回，基调定格在新零售之中。邻家便利在风口中兴起，又在风口中陨落，这种兴衰的轮回流转恰似最契合商业法则的历史演变。

10.1.1 由盛入衰，邻家便利劫数难逃

经过近些年的高速发展，互联网带来的终端流量红利正在逐渐萎缩，电商为补足这一短板，提出新零售概念。随着新零售的发展，无人便利店、无人货柜等新兴业态不断落地，这些新兴业态的出现自然而然受到资本热烈的追捧。

在这种形势下，无人便利行业逐渐演变成小型风口，许多玩家开始投身其中，邻家便利也不例外。邻家便利起步于 2015 年 5 月 5 日，在繁荣发展的时期被业内赞誉为最类似“7-11”的 24 小时便利店。早在成立初期，邻家便利就被视为无人便利行业的“黑马”。当时，国内外知名的连锁便利店“7-11”一

年时间最多也就开了 30 ～ 40 家，而邻家便利在刚开始就以一年开 200 家门店为目标。事实上，邻家便利虽然没有达到这个目标，但一年半的时间内连开 70 家的纪录，也让其以极快的速度在市场内占据了不小的份额，成为众人眼中无法忽视的存在。

然而，这样神速的扩张也给邻家便利的倒塌埋下了伏笔。2018 年 8 月 1 日，邻家便利店的母公司邻里家商贸有限公司宣布停止总部各项业务，并将陆续停止店铺营业。同时，邻家称公司目前仍处于发展阶段，尚未真正实现盈利，依旧需要投资方注资经营，依靠店铺自身的销售收入依然入不敷出，且公司账户已被部分供应商诉讼至法院进行了财产保全，账户资金已被冻结，公司账户目前已无可支配资金。

导致邻家便利惨败的罪魁祸首是资金链断裂，失去资本助力的邻家便利很快就开始崩塌。在业界看来，邻家便利依赖的这种 P2P 模式弊大于利，虽然曾经帮助邻家便利快速开疆扩土，然而过度依赖这种模式，邻家便利的命脉基本取决于这些 P2P 平台的经营，一旦某个平台或者多个平台出现问题，邻家便利将面临资金周转困难乃至资金链断裂的危机。而邻家便利的倒闭也印证了这种模式存在的巨大风险。

邻家便利失败的背后，P2P 模式只是最直接的表面原因，真正导致邻家便利快速倒下，无回旋余地的原因还是出于其本身。邻家便利自开店以来，一直没有实现真正的盈利，相反，由于高速扩张，需要投入的成本只多不少。这种表面风光、内里无积蓄的商业模式，正是导致邻家便利一夜之间分崩离析的真正原因。

10.1.2　由果推因，无人便利痛点难消

事实上，邻家便利出现的问题也是导致无人便利容易陷入困局的根本原因。尽管无人便利被资本持续看好，众人更是叫好声一片，但仍无法掩盖其难以实现盈利的窘境。一直以来，便利店都是琐碎且低毛利的行业，无人便利店也没能逃脱这一宿命。随着资本狂热的退去，无人便利红利难实现的痛点日益凸显。

无人便利行业推行的商业模式成本支出和营收不成正比。资深零售人士沈军曾经分析道：“一家便利店要实现盈利，就要保证每日营业额至少在 5 000 元到 6 000 元，然而，现实情况却是，很多便利店包括无人便利店都难以达到

这种业绩。”

在业绩达不到目标额的情况下，无人便利想要实现盈利难于登天，且随着行业的发展，无人便利需要投入的成本正在逐步增加。中国连锁经营协会发布的《2018 年中国便利店报告》显示，便利店的运营成本正在快速上升，其中房租成本上升了 18%，水电成本上升了 6.9%，人工成本上升了 12%。

随着无人便利店的火爆，大量资本聚集在这一风口，许多便利店的租金也开始一路飙升。苏宁小店总裁鲍俊伟说：“7-11 也曾遇到三倍房租增长的经历。”

除了房租成本不断增长以外，人工成本也在不断上涨。虽然无人便利以“无人”为噱头，店里也基本看不到店员和收银员的影子。但就目前来看，无人便利还无法实现真正的无人，至少货架上的商品摆放和整理都需要人工来操作，商品运输、搬取都需要通过人来实现。且取代人的智能机器设备所需的成本并非小数，日常维修等都需要较为高昂的花费。

一般来说，无人便利的成本除了高昂的租金和设施费用外，还要考虑商品毁损等问题。所有的商品都有保质期，尤其是蔬菜水果、熟食之类更新周期快的商品，发生货损的概率非常高。

在高额成本的压力下，便利店如果因为选址和品牌渗透问题导致客流量不足、消费者黏性差的话，店里就更容易出现入不敷出的问题。而一旦资金出现回笼困难等问题，企业就容易陷入崩盘的处境。尤其是在行业没有出现可实现盈利的商业模式之前，急功近利地投入资本、扩充规模，反而会触发行业的临界点，导致败局的出现。

10.1.3　周而复始，无人便利命数已定?

对于新零售而言，历史就是一个轮回，在无人货架风波还未完全平息之时，无人便利的发展轨迹开始与无人货架重合。

在新零售领域，无人便利不是唯一一个因盈利问题受困的业态，早在无人便利之前，无人货架就因为入不敷出问题导致整个行业陷入发展困境。2017 年，在新零售繁荣发展时期，无人货架一跃成为资本追逐的风口。然而，站在风口之上的无人货架最终却倒在盈利这一关卡上。GOGO 小超的倒闭给了风头正劲的无人货架一记响亮的耳光，也由此揭开了无人货架行业崩塌的序幕。

现如今，无人便利似乎正在重复着无人货架的历史。2017 年，在新零售趋

势下，无人便利店开始出现并逐渐演变成风口，市场掀起一股无人便利浪潮。然而，大家都在热火朝天耕耘无人便利行业时，邻家便利的倒闭宛如一个炸弹，成功轰炸了这个狂热的行业，市场经过这次轰炸逐渐恢复冷静。

在邻家便利倒闭风波后，无人便利店或将迎来一轮倒闭潮。毕竟整个行业现在都存在着成本扛不住“烧钱”速度，行业融资跟不上“烧钱”补贴等问题。但就整体来说，无人便利的困境要比无人货架小得多。一方面，无人便利实现盈利的可能性更高；另一方面，巨头是无人便利最后的底牌。那么，身处危机四伏的环境中，无人便利行业应该如何实现盈利，走出困境？

无人便利虽然以“无人”为噱头，但本质上仍属于零售业，这就意味着，无人便利终究离不开商品、供应链以及服务三大重要因素。因此，无人便利要想实现盈利，就要从下面这些因素入手，如图 10-1 所示。

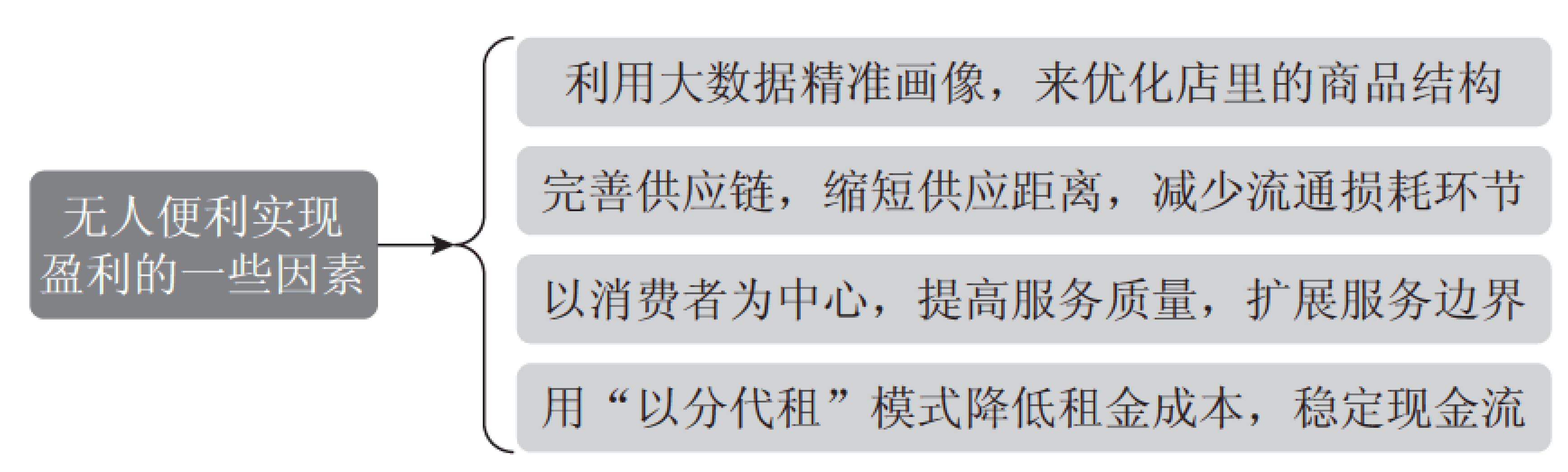


图 10-1　无人便利实现盈利的因素

总的来说，随着邻家便利的倒闭，无人便利行业的痛点日益突出，在这种形势下，无人便利或许会遭遇和无人货架一样的倒闭潮。而通过行业不断的努力，无人便利店的流量和消费者黏性将有所增加。随着客流量的提高，无人便利实现盈利的能力也将有所增强。可以预见，通过这种方式进行洗牌，未来的无人便利行业将会走向更为健康有序的发展。

10.2 无人零售：是噱头，还是新零售最终的演变形态？

2017 年无人零售经历了疯狂的扩张，随着各路资本涌入，无人零售的摊子越铺越大。然而，退去 2017 年的狂热，2018 年的无人零售开始迎来新变化，

恢复冷静的市场开始面临资本断供、门店倒闭等危机。那么，新零售风口下，无人零售究竟是资本一时狂热营造出来的噱头，还是新零售最终的演变形态？

10.2.1 无人零售：无人便利店、无人货架、无人柜

要知道无人零售是噱头还是趋势，首先要清楚什么是无人零售。自“新零售”一词出现以来，在资本的搅动下，新零售的风口越来越大。风口之中，新零售不断被各种内容填充，无人零售就是内容填充下的产物。

无人零售也被称为智能零售。所谓的智能零售，自然离不开“智能”和“高科技”两大助力。从这一点来看，无人零售无非就是借助机器来代替人工服务，减少服务过程中不必要的流通环节和成本，提高零售行业工作效率，使零售行业更加规范化的零售商店。在零售市场中，无人零售又被细分为以下三大类。

1. 无人便利店

无人便利店的选址和传统便利店一样，一般都在小区、写字楼、商业楼等地方，商品种类极度丰富，通过技术手段实现智能化自动处理。在技术应用方面，无人便利店采用了射频识别技术的物联网模式进行采购、仓储、盘点、配送以及销售，这种模式更有助于无人便利店实现全产业链自动化。

无人便利店与传统便利店两者最大的区别在于借助的工具不同，传统便利店更依赖于人力，而无人便利店对技术的要求通常较高。具体体现在，无人便利店经营没有时间限制，24 小时都处于营业状态，消费者随时可以进入购买商品，店内没有店员，也没有收银员，购买流程基本都是通过线上实现，如开门扫码、自主选购、结算支付、解锁出门等。

2. 无人货架

本质上，无人货架更像是升级版的传统售卖机。与传统的自动售卖机一样，无人货架的场景一般都铺设在地铁站、办公室、学校等人流量较多的地方。不过，相比自动售卖机，无人货架要更为复杂。

一方面，在技术上，无人货架主要采用的是重力感应技术，在重力感应下，通过承载器将重力传递到中心，使贴附于弹片上的商品失去平衡。

另一方面，在形态上，无人货架主要分为开放式货架、冷柜以及智能售卖机三种。开放式货架主要用于日常零食饮品的摆放，适用于对温度要求不高的商品。冷柜则用于水果等生鲜商品的存放。智能售卖机适用的范围较广，且拥

有一套规范化的购买流程，所以在技术方面要求也更高。现阶段的无人货架覆盖率最广的要数开放式货架，然后是冷柜，最后才是智能售卖机。

3. 无人柜

相比前面两种形态，无人柜在无人零售中是最为简单的形态。无论是从场景搭建的范围还是体积等方面来看，无人柜的前身都像是众所周知的自动售卖机。无人柜分布的场景大多集中在人流比较密集的地点，由于体积较小，无人柜在户外场景中的应用要多于户内，比如居民区、街道等。

无人柜所采用的技术也较为简单，主要的技术应用体现在支付上。出现时间较早的无人柜一开始采用的是投币模式，后来随着技术的发展，开始演变出扫二维码支付、图像分析自动扣款、重量计算自动扣款等支付模式。

10.2.2 褒贬不一，噱头论和趋势论难分对错

市场上对于无人零售褒贬不一，态度鲜明的“吃瓜”群众大体分为两派。一派持认可态度，认为无人零售是零售行业未来的发展趋势，也是新零售最终将要演变的形态。另一派持不看好意见，认为无人零售不过是资本煽动下的“伪风口”，所谓的未来趋势不过是伪风口形成前的噱头。

那么，哪一方的观点更符合零售行业未来的发展？实际上，从零售行业的发展来看，各执一词的双方其实都没有所谓的对错。为什么这么说？这要从双方所处的位置来看，由于所站角度不同，对于无人零售的看法自然而然就会出现差异，而这差异化的产生可以用买与卖的关系进行解读，如图 10-2 所示。

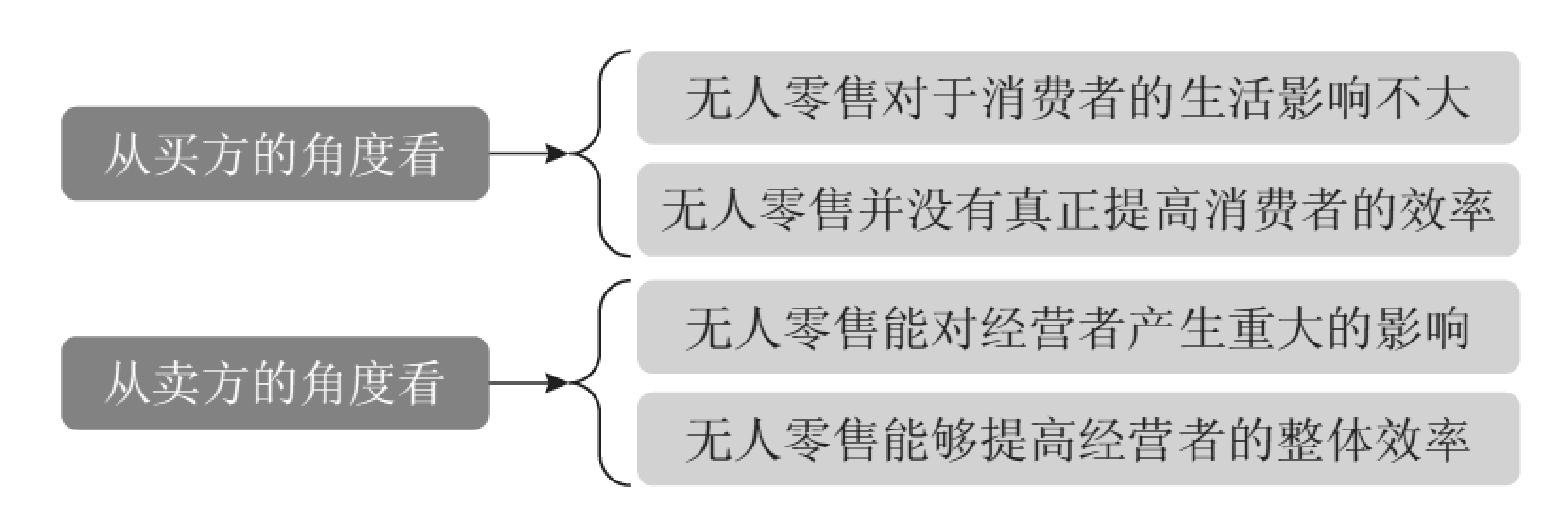


图 10-2　站在不同角度看无人零售

当然，虽然说双方的观点没有对错之分，但市场只有一个，两个观点的市场占比肯定会有所不同，而市场占比决定了两个论点的胜败。就市场目前的发展状况来看，无人零售噱头论的风声更大于趋势论。

一方面，滑坡现象频频被爆出，使得原本就饱受质疑的无人零售更是变成众口铄金的存在；另一方面，无人零售真零售、假无人、假便利的模式遭到诟病。一直以来，无人零售都把“无人”作为卖点之一，但事实上，现阶段的无人零售还做不到真正的无人。目前的无人零售只是少了收银、保安、店员等摆在台面上做着简单工作的人而已，补货、清洁等复杂工序还需要有人来做。可以预见，随着时间的发酵，无人零售要是没办法拿出点成绩给众人看，那关于无人零售是噱头论的说法只会愈演愈烈。而无人零售一旦被这种观点包围，想要突围只会更加困难。

10.3 无人货架：渐趋成熟，市场前景广泛看好

如今，新零售兴起，各种形式的零售业态纷纷出台，有以生活住宅区为范围的社区新零售，有街边路段向四周辐射的便利店 O2O，现在还出现了在公司区域布设的办公室无人货架。其实，类似无人货架的形式早就存在，自动贩卖机就是早期的无人货架，不过近期无人零售的战场开始转向办公室，结果是好是坏还未可知。

随着“懒人经济”向更深层次的发展，占据人们大部分时间与活动范围的办公室被创业者们以“就近原则”的方式被当作最佳的消费场景。此外，操作便利、总体成本低等给无人货架项目的快捷发展创造了条件。无人货架的出现，让很多大城市的办公室里出现了一个无人值守的“小卖部”，而且对比外面的便利店与超市更加的方便，同时也比 O2O 更加快捷。在短时间内，这种看似原始的无人值守零售模式成了行业新宠。

10.3.1 时势造英雄，办公室无人货架亮相新零售

随着新零售大军的来临，办公室无人货架顺势而出，出现了猩便利、哈迷科技、七只考拉等办公室无人货架项目，并且都分别获得了千万以上的融资，

办公室无人货架一时风光无限。办公室无人货架的兴起并不是突发事件，究其原因主要有以下几方面。

（1）中国有不下 5 000 万个办公空间点位，这就意味着未来在办公室无人货架的市场空间有不下 300 亿的消费价值，具有广大的市场空间。办公室无人货架可以解决一些吃喝用度的问题，就某些方面来说具备了便利店、零售电商以及外卖的部分需求。如友盒便利在女性比较多的公司添加了许多的女性生活用品，切实满足女性需求，给女性消费者带来了更加贴心和方便的消费体验。

（2）互联网和电商界的巨头看中了办公室这一消费市场，加大了对办公室无人货架项目的扶持，办公室无人货架背靠大佬好“乘凉”。例如，e 点便利是饿了么旗下的产品，所以 e 点便利在商品、配送以及供应链上具有相应的优势，饿了么也可以为 e 点便利提供丰富多样的商品。此外，阿里巴巴的物流体系也可以提供配送以及后端供应链的相关支持，这样就使商品可以得到实时的维护以及更新。

（3）满足了消费者在以办公室为消费场景下的“近距离”无计划和即时性消费需求。办公室无人货架就是放在办公室的无人值守微型购物架，上面放置一些食品以及饮料等商品。如今，工作时间的加长以及时间的碎片化让人们的空闲时间越来越少，为了节省时间，人们处理事件以“快、狠、准”为主要特点。办公室无人货架正好符合了 “快”这一特点，人们在办公室中扫码支付就可以解决吃喝等小问题，真正实现了随意性的近距离消费。

（4）由于办公室特殊环境的原因，使得办公室无人货架具有高频的客流节点，可以获得来自线下的稳固流量。办公室零售是与消费者最接近和最有优势拿下线下流量入口的新零售项目，对办公室无人货架的发展有促进作用。

由于办公室无人货架入门门槛低、占地面积小和操作简便等原因，使得互联网及电商巨头纷纷入驻这一行业。但这并不表示，互联网大佬短期的入驻就会让整个消费市场格局发生改变，就目前的情况来看，这些大佬目前仍旧是处于观望和试水状态，且办公室无人货架并不是一本万利的，其背后还存在着许多的问题。

10.3.2　受万千追捧的无人货架背后仍旧潜藏着痛点

在某些办公室的茶水间或墙脚等地方，都被放置了上面摆放着各式各样零食与饮料的无人值守货架。随着各大企业以及创业者对办公室无人值守货架项

目关注度的增多，资本的推进、项目的开发一方面将办公室无人值守货架推到了零售业的前头，另一方面突出了办公室无人货架潜藏的问题，如图 10-3 所示。

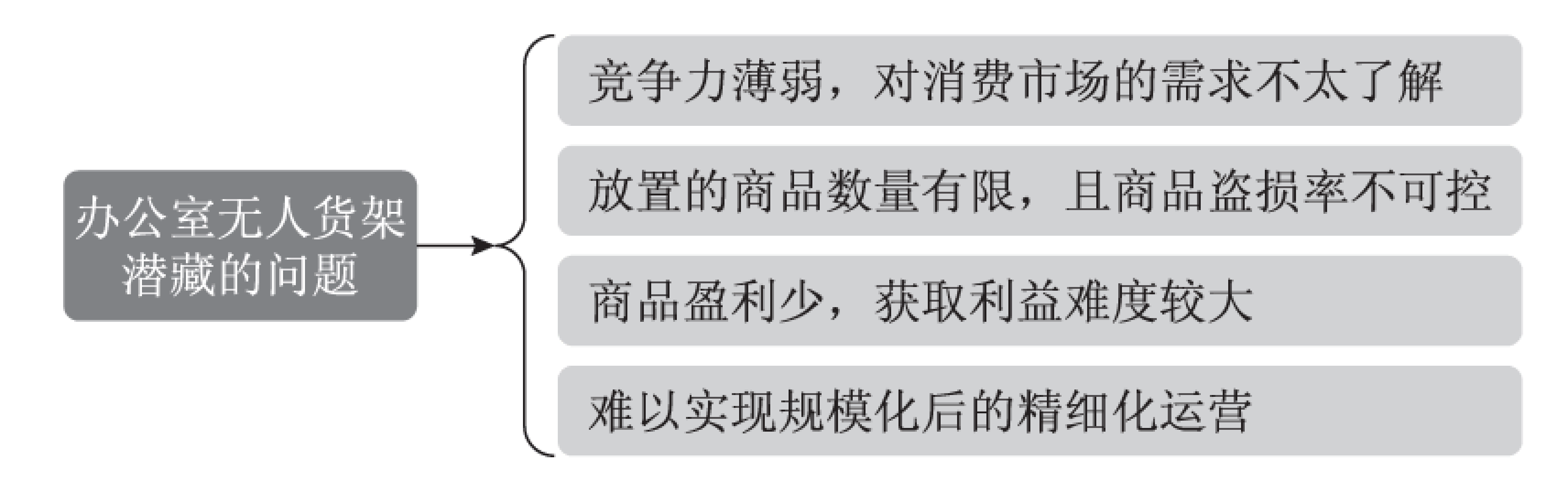


图 10-3　办公室无人货架潜藏的问题

目前办公室无人货架存在上述问题，归根结底是因为对新业态不了解。办公室无人值守货架就像一块新的土地，未来是成沙漠还是绿洲，这得看企业与创业者对其的整体布局是否走心。

10.3.3　办公室无人货架如何在新零售市场中突围?

在新零售浪潮的影响下，办公室无人值守货架开始布局抢占消费市场。对于公司来说，在办公室里放置无人货架算是给员工提供的小福利，而这种近距离的购物形式确实比 O2O 和便利店要方便得多。再者，对于办公室无人货架的创业者以及投资企业来说，消费者的接受以及市场的需求使得办公室无人货架有了更大的发展空间。而如今的办公室无人货架要想在新零售市场上站稳脚跟，还缺点火候，具体的突围方法如图 10-4 所示。

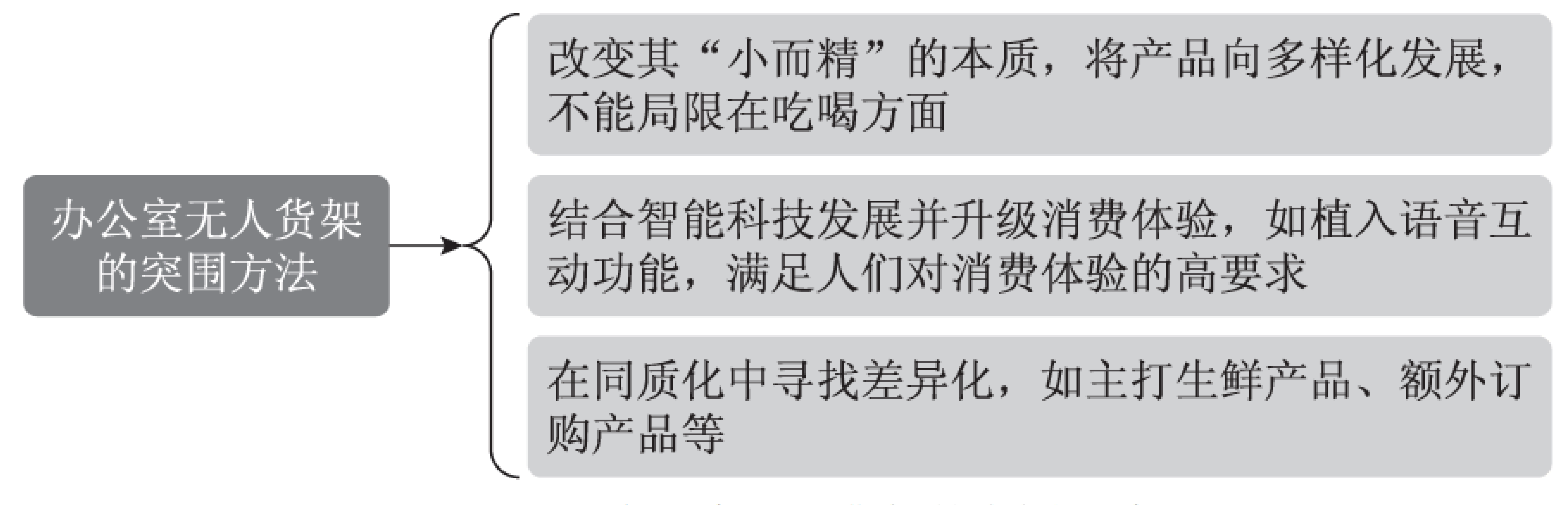


图 10-4　办公室无人货架的突围方法

不可否认的是，虽然无人货架项目遭遇质疑，但一些项目已经在各大公司的办公室中悄然展开。至于在社区零售、无人便利店等众多新零售行业，办公室无人货架能不能存活并良好发展，我们可以拭目以待。

10.4 Amazon Go：无人便利店领域的鼻祖

众所周知，2016 年年末 Amazon Go 的概念被初次提出，就曾带来零售业一波动荡，尤其是在中国。无人便利店在中国本土扎根发芽如雨后春笋，开店潮此起彼伏，如今人们都已经见怪不怪了。但 Amazon Go 作为这一领域的鼻祖，延后一年开放在业内仍然声量巨大。

10.4.1 创新和颠覆，Amazon Go 的三大特色

“No lines，no cash”（没有排队，没有现金）是 Amazon Go 的核心形态，“只需走进去，拿走你想要的东西，走出来”这三步，这种新形态是对传统实体便利店运作模式的一种创新和颠覆。而为了实现这一结果，亚马逊所付出的努力和成本远比我们想象的要多得多，这些努力也造就了 Amazon Go 的三大特色，如图 10-5 所示。

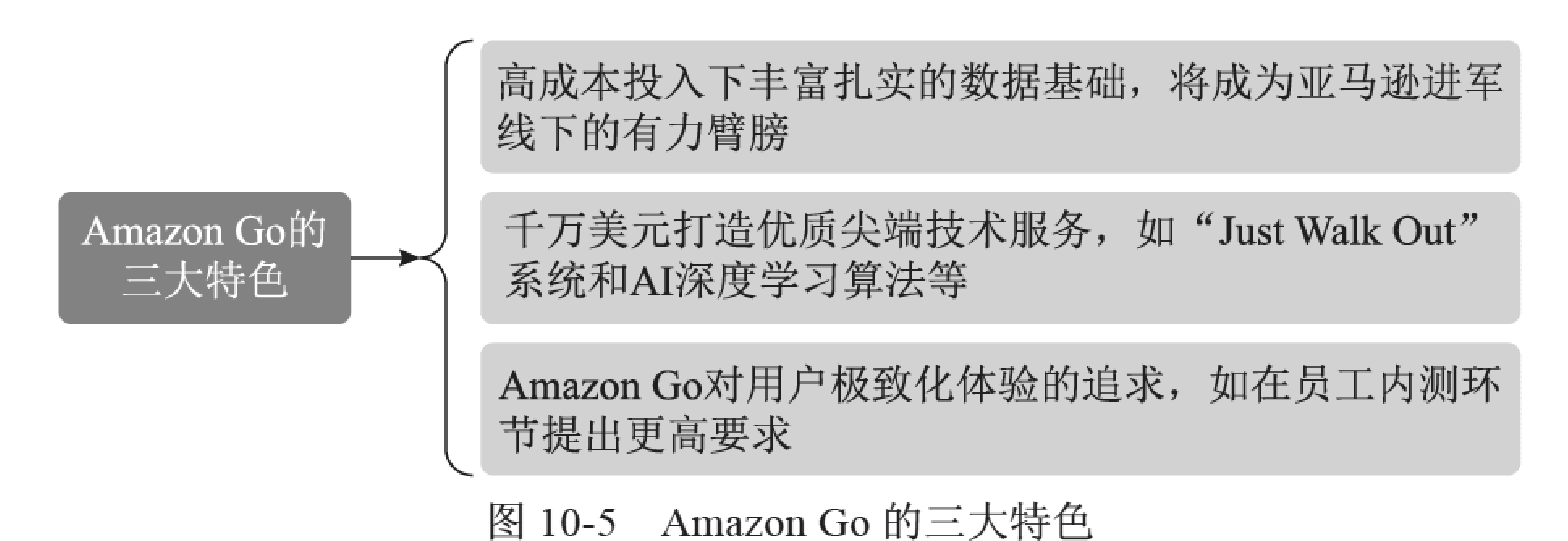


图 10-5　Amazon Go 的三大特色

总结，从高成本数据和技术方面的投入，到为消费者体验而做出的努力，Amazon Go 倾注了亚马逊无数心血，终于不负所望形成了最关键的三大特色壁垒。

10.4.2 国内无人零售与 Amazon Go 难分伯仲

从 Amazon Go 所做出的努力中我们不难看出，Amazon Go 决定做无人便

利店的思路在根本上与国内本土化企业不在同一个维度。所以要说 Amazon Go 会对中国本土化无人零售企业造成怎样的冲击，我们可以对比来看，冲击来自两个方面。

（1）国内无人零售与 Amazon Go 相形见绌。国内本土化无人零售与 Amazon Go 概念出现分歧，更深入打磨体验的后者优势更强。也可以说，国内本土化无人便利店是对 Amazon Go 的一种曲解和误读，仅仅取消了收银台，通过技术约束消费者，为消费者提供自助结算渠道，而整个过程依然滞碍重重。

（2）长期利益上的较量让国内无人零售败下阵来。客观去看，正面是高成本、重资产阻碍了 Amazon Go 的规模化扩张，让其短时间内难以获得广泛市场。线下零售本身在地理位置上存在局限性，消费群体定额定量，西雅图 Amazon Go 也只此一家，难敌近在眼前的本土化无人便利店。风口产业上，优先抢占市场，先触达用户、后打磨体验才是正道。Amazon Go 短时间内消费者触达能力必然低于中国企业。但反观之，企业寿命将直接由用户体验决定。Amazon Go 更尖端优质的消费体验将在国内市场产生非常深远的影响，有望后来居上并成为业内佼佼者，在竞争中成为最终赢家。

10.4.3 未来的无人零售，得用户者得天下

通过 Amazon Go 的特色壁垒分析与国内无人零售的比较，我们可以看到最终在一个行业起决定作用的，一定是更加关注用户的一方。而二者在市场宽度和深度上各具优势，如今是棋逢对手，不相上下。在未来，无人零售领域的用户体验始终是核心竞争力所在。

如今，Amazon Go 提供了绝对的高效消费模式。对比国内无人便利店的运作模式，不管是京东在 2017 年底曝光的京东 X 无人超市，还是阿里蚂蚁金服的淘咖啡闪店和 WithAnt，抑或是微信支付联合 Easy Go 推出的 We Life 无人快闪店，均离不开扫码等消费操作，只不过是非人为监管，智能把控而已。Amazon Go 在效率方面的认知和期望无疑高出这些企业不少，因此有了彻底解放式的消费状态，可随拿随走。高效没有边界，深度技术打磨下仍有待突破。

已有人对西雅图首家 Amazon Go 投入的技术成本进行了估算，预计至少在千万美元级别。可以想见，若是追赶风口而来，定将作鸟兽散，消费上的滞后和不流畅的体验注定早早散场的结果，高端优质的无人零售服务体验是零售重心。

在如今中国无人零售领域企业扎堆、巨头纷涌入局的状态下，Amazon Go 的出现相当于重塑了无人零售，再造了无人便利店的形态。换个角度看，也是给了中国无人零售发展全新的目标。

总的来看，无人便利店虽为风口，但入局者皆实力雄厚，国内外的企业布局胜负难卜。Amazon Go 虽占据体验优势，但这也是国内无人零售的可增长空间；而国内尽管有足够广阔的市场，但 Amazon Go 借助 online 在用户体验上的深耕让其掌握着长期发展的主导权。不得不说，用户体验对无人便利店发展所产生的影响非常深远，在 Amazon Go 对无人超市的再定义之下，国内企业也有了新的前进方向。

10.5 小麦便利店：四面环敌，如何用新零售突出重围？

在电商冲击了传统线下门店之后，而今新零售又冲击着电商。当一个“旧事物”开始衰退时，也意味着一个“新事物”的出现，新零售就是那个“新事物”。但就“电商颠覆传统实体零售”与“新零售即将取代电商”这两件事来说，我们更加地明白一个道理：时代并不是一成不变的，新事物的出现远比想象中要快。

“新零售”一词最早出现在 2016 年 10 月，严格说起来，还不太久。由于符合社会发展的规律，加之电商痛点频发，新零售一经出现便获得了极大的关注，引得诸多资本开始对新零售进行疯狂布局。其中，有阿里、京东、苏宁、国美、腾讯等一些电商巨头，也有小麦便利店、果小美、七只考拉等创新企业，新零售时代的开启指日可待。

10.5.1 抢先入局：踊跃从校园快递服务杀向便利店

自 2016 年提出新零售这一理念之后，新零售便开始在商业世界中活跃起来，有电商对新零售进行布局，有传统企业向新零售进军，一些创新型企业也意图在新零售风口来临之前抢先入局新零售市场。

以小麦便利店为例，它是一种结合无人便利店与“人情味”于一体的智慧型便利店，最初创立于2013年的小麦公社只局限于为校园快递服务，到2015年，小麦公社才进军便利店领域。此间，小麦公社专注于校园物流与电商之间的联系，推动“最后一公里”的尽快实现。而随着新零售的发展，小麦公社也开始对新零售领域进行布局，将服务范围向社区展开，全力布局新零售市场，推出智能便利店模式，如图 10-6 所示。

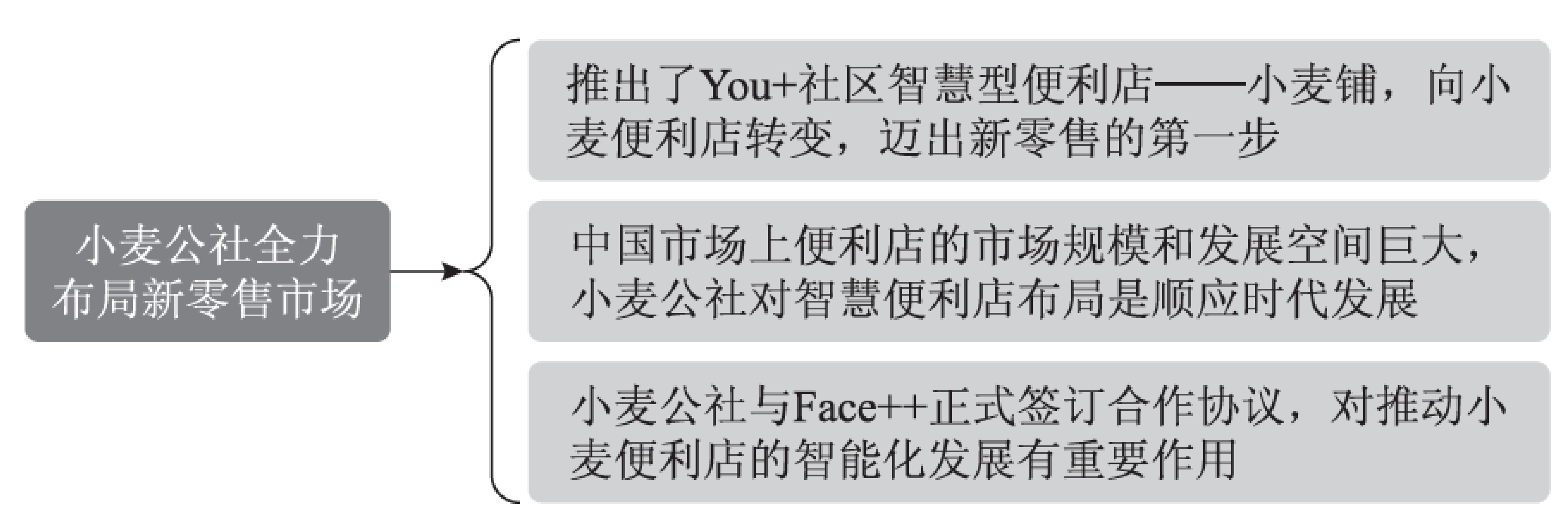


图 10-6　小麦公社全力布局新零售市场

根据《中投顾问对 2018—2022 年中国便利店行业销售额预测》，自 2018 年起到 2022 年这 5 年间，中国便利店年复合增长率将达到 11.66% 左右，2018 年我国在便利店领域销售额将达到 1 643 亿元，2022 年或将涨到 2 554 亿元。这些数据说明，在中国市场上便利店发展空间巨大，特别是在新零售时代下，智能便利店将成为市场新风口。

2017 年 8—9 月，短短两个月的时间，小麦便利店就获得了将近 3 亿元的融资，有了足够的运营资本。在此情况下，小麦便利店在新零售领域算是有了立足的根本。自 2017 年 4 月份开始，小麦便利店逐渐强化其在新零售领域中的布局，陆续推出了无人便利店 1.0 到 4.0 版本。然而，受各种问题的影响，小麦便利店的发展并非一帆风顺。

10.5.2　经历风雨：小麦便利店落地存在一定的难度

新事物出现初期，在市场上总是会引起一股跟风热潮。资本通常会抢在风口来临之前快速入局，意图最先抢占市场，拥有更多消费者，获取更多市场优势，新零售也是这样。小麦便利店凭借着“快速部署”“智慧购物”等优势在新零售界取得了不错的成绩，但这并非意味着就此高枕无忧，其落地的主要难点如图 10-7 所示。

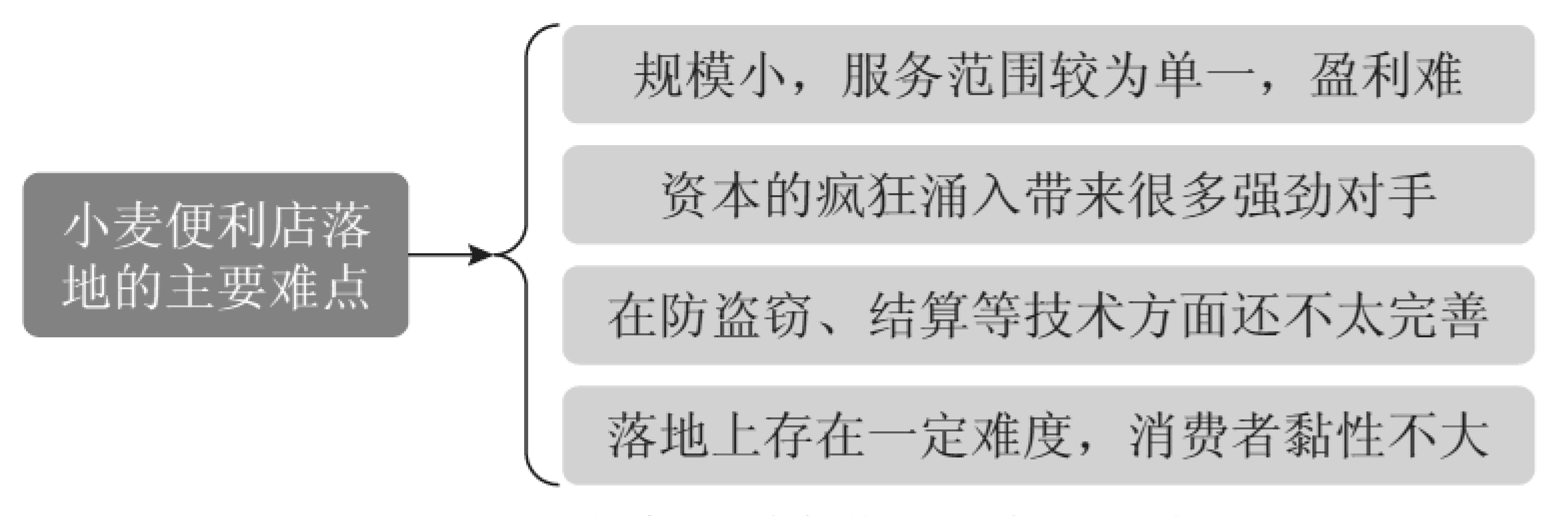


图 10-7　小麦便利店落地的主要难点

10.5.3　走出困境：在竞争激烈的新零售市场突出重围

新零售的发展已经得到了诸多资本支持，其市场规模也在不断扩大。然而，随着入局者不断增多，小麦便利店要想在竞争如此激烈的新零售市场上突出重围，还需好好谋划，如图 10-8 所示。

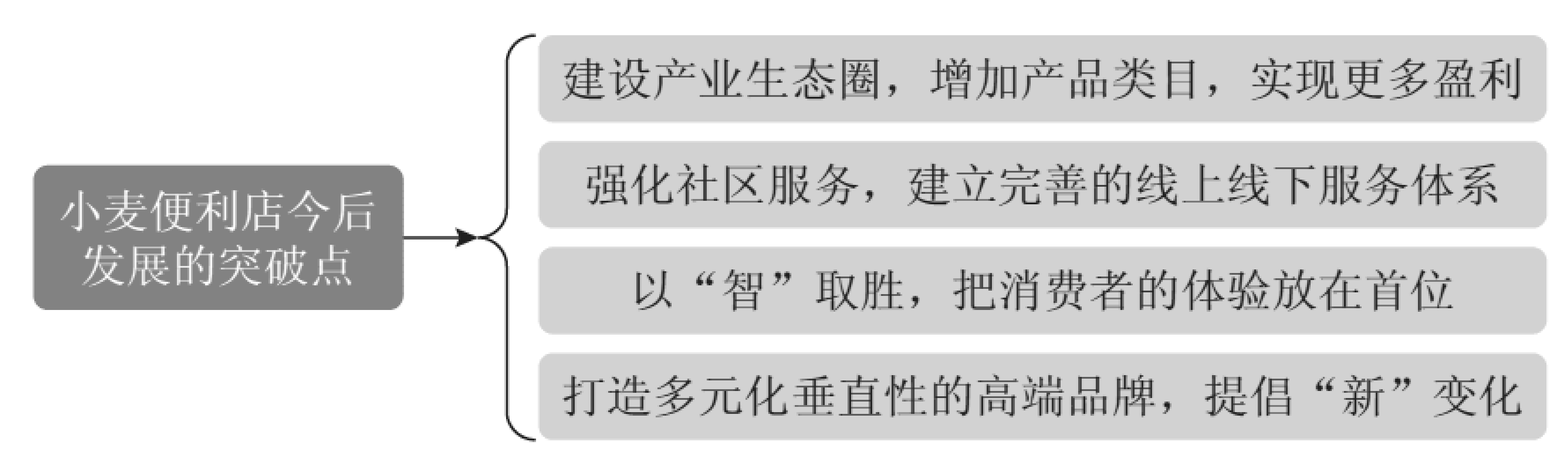


图 10-8　小麦便利店今后发展的突破点

如今，在市场上，无人便利店市场的竞争已经不如前两年那般激烈，随之而来的热潮是无人货架、无人超市等，在此情况下，小麦便利店的发展仍旧难以保障。不过就整体看来，无人便利店这一市场还有待打磨，小麦便利店只要解决盈利规模小、技术不足等问题，想在新零售市场上占据一席之地亦非难事。

第11章

实体商超：轻松连接人、货、场

内容逻辑：主要是选择 5 个典型的传统商超案例来讲解不同的新零售方向。

（1）传统商超为什么要转型？——人人乐；（2）如何转型？选择站队还是独立？——物美；（3）方向 1：用新零售创造“新物种”——永辉超市；（4）方向 2：线上线下融合——京东到家沃尔玛；（5）方向 3：打造智慧零售新业态——家乐福

知识干货：传统商超的危机、破局方法、新零售融合、线上线下、智慧零售新业态

- 人人乐：再现亏损危机，传统商超已被时代抛弃？
- 物美：阴谋论下的新零售，选择站队还是独立？
- 永辉超市：业绩下滑背后，新零售遭遇融合难题？
- 京东到家沃尔玛：线上销售占比 50%、销售额暴增 500%
- 家乐福：“新共赢”打造智慧零售新业态

11.1 人人乐：再现亏损危机，传统商超已被时代抛弃？

早在 2017 年，人人乐就因为亏损 5.36 亿元引来深交所的问询，虽然此后人人乐发布公告回复了深交所的问询，并用长达 50 页的内容详细解释了出现亏损的原因，且对外发布人人乐 2018 年的计划，但再多的解释和雄心壮志都难以掩盖其上市 8 年亏损 4 年的事实。据其财报显示，2017 年人人乐公司营业收入为 88.55 亿元，较 2016 年下降 12.81%。

11.1.1 人人乐亏损背后：传统商超的败局已定

人人乐的前身是深圳市人人乐连锁商业有限公司，成立于 1996 年，旗下网点遍布全国各大城市，与华润万家、新一佳并称深圳零售行业三大巨头。作为三大巨头之一，人人乐的实力毋庸置疑，但拥有强大实力的人人乐为什么会

接二连三出现亏损问题？具体原因如图 11-1 所示。

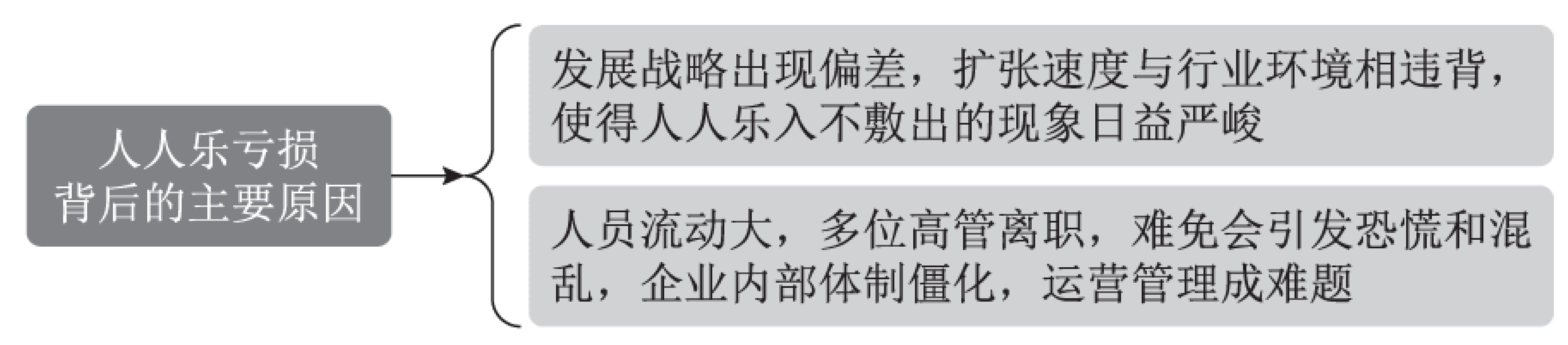


图 11-1　人人乐亏损背后的主要原因

可以预见，如果不早点解决亏损问题，人人乐的生存发展将会更加困难。事实上，人人乐并非特例，早在其出现亏损之前，与其并称深圳零售“三驾马车”之一的新一佳就已进入破产清算。而其他传统大型商超现如今的处境也堪忧，家乐福、沃尔玛等大型商超相继出现关店潮，无一不表明传统大型商超败局已定。

11.1.2　电商和新零售，是谁压垮了传统商超？

除了自身因素，传统大型商超落败的主要原因自然离不开零售行业环境的变化。从互联网兴起到进入繁荣发展时期，传统商超经历了两次严重的冲击。

1. 电商新业态的出现

随着互联网技术的发展，网民的规模不断增涨，同时促进了电商行业的兴起，许多传统商超都开始出现闭店潮。来自北京工商大学商业经济研究所提供的数据显示，2012 年到 2015 年，全国共有 262 家商超出现关店风波。而电商之所以能够成为常态化并对传统商超产生直接影响，源于其便利性和低价性。

2. 新零售时代的到来

自“新零售”一词出现以来，几乎所有的传统行业都受到影响，传统零售行业更是成为暴风聚集口。风口之下，传统商超也被波及。在新零售的压制下，以人人乐为首的传统商超纷纷出现关店潮。

新零售本身就带有很强的侵略性，对传统商超来说，这种侵略性尤为明显。新零售的出现其实是源于电商行业遭遇瓶颈后的自救行为，随着线上流量红利逐渐接近天花板，靠流量生存发展的电商开始感受到压力。在这种压迫下，电商行业需要出现新的增长点，往线下延伸对电商行业而言是最好不过的选择。

如果说电商的出现使得传统商超的市场变小，那新零售的出现无疑就是动摇了传统商超的根本。新零售原本就是电商为了增加流量而提出的，要想增加流量，扩宽渠道是有效方法之一，在这一前提条件下，电商开始向线下渗透，

这一举动严重威胁到传统商超的生存和发展。

11.1.3 传统商超将死，新型商超正在渐渐兴起

尽管现在传统商超面临着各种各样的问题，但对于行业而言，败局的背后也可能是新的机遇。解铃还须系铃人，电商、新零售给传统商超带来的危机自然要交由其解决。在电商和新零售的影响下，传统商超开始走上转型道路，如图 11-2 所示。

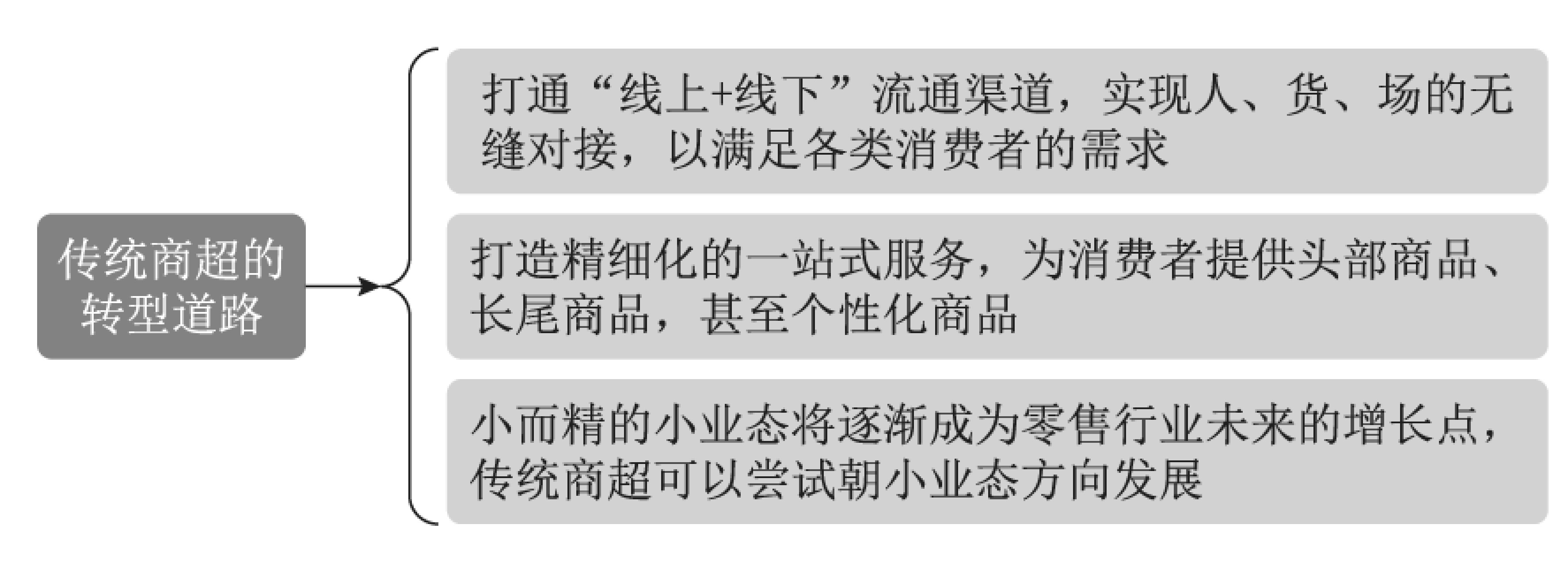


图 11-2 传统商超的转型道路

纵观人类社会，每一次消费变革和技术变革的出现总能使时代产生剧烈的“地震”，导致很多行业被颠覆，零售业也是如此。早期工业革命出现，使得零售业从家庭式作坊走向百货商超式业态。现如今，在消费升级和互联网技术蓬勃发展的大背景下，零售业正在经历一场革命，传统商超将被时代逐渐抛弃，取而代之的是新型商超的兴起。

11.2 物美：阴谋论下的新零售，选择站队还是独立？

面对“新零售热”，传统商超开始转型，作为国内十大商超之一的物美也加入转型行列。然而，物美在转型过程中却面临一个问题：市场正在强迫物美作出选择。

11.2.1 新的出路：新零售是互联网巨头的“阴谋论”

事实上，新零售的出现用另一种角度解读也可以被看作是互联网巨头的阴谋论。随着线上流量红利的削减，互联网巨头需要寻找新的出路，贸然从线上进入线下是突兀的行为，而新零售的出现很好地解决了这一问题。为什么这么说？这一结论的根据来源于人的动物本性。

我们都知道，动物具有强烈的领地意识，一旦在自己地盘上发现入侵者就会将之驱逐，尤其是实力越强的动物，对于领地的占有欲和控制欲就越强。这也意味着，如果红利减退的互联网巨头直接从线上杀入线下，可能会遭遇到来自线下巨头的驱逐，而且为了清除入侵自己地盘的势力，线下巨头进行联盟的可能性非常高。

尽管互联网巨头实力强大，但线下巨头联合后所拥有的实力，会增加互联网巨头进入线下零售市场的难度。为了不引起线下巨头的警戒心理，减少进入线下所需的成本，互联网巨头需要一个过渡。也正是在这种阴谋论的环境下，新零售诞生。

经过激烈的角逐，如今新零售市场已经形成了阿里巴巴、腾讯两大势力对峙的局势。为增加自身的砝码，两大势力都在扩大自己的领地，传统大型商超成为他们首要的目标。

一是，大型商超以自营为主，线上线下的融合最容易实现；二是，大型商超是历史悠久的零售品牌，有着大量的用户基础；三是，大型商超拥有的完整产业链和丰富的实体运营经验正是互联网巨头发展新零售的关键。

基于这些好处，阿里巴巴和腾讯两大互联网巨头对大型商超展开了进攻，而且大部分传统商超基本已经站队完毕，而物美是目前市场上还没站队的大型商超之一。在寡头逐渐显现的市场环境下，物美已经到了必须做出选择的时候。

11.2.2 顺从市场：选择站队真的能够实现新发展吗？

目前，整个新零售行业的市场环境形势分明，主要是借助互联网巨头实现新零售的转型，且这似乎是传统零售商转型路上唯一的选择。在这些传统零售

商看来，转型就像是湍急的河流，稍有不慎就会被冲到悬崖底下，而巨头则是转型路上的救命稻草，只要抓住这根稻草，生存发展的机会就会变大。于是，传统零售市场上掀起一股“傍巨头”热潮。

物美如果选择顺应市场发展趋势，选择站队，真的能够实现新发展吗？事情远没有这么简单。假如物美选择站队，就意味着要在阿里巴巴和腾讯两大势力中做选择，然而无论选择哪一家，物美似乎都很难讨到好处，具体分析如图 11-3 所示。

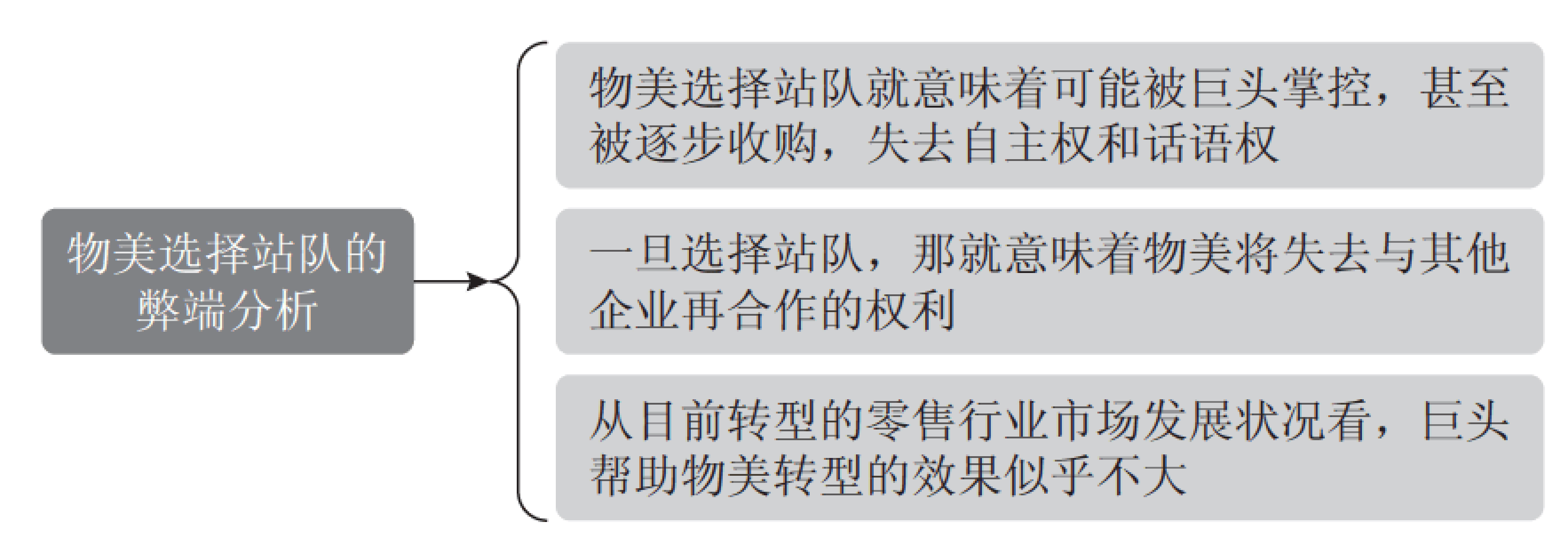


图 11-3　物美选择站队的弊端分析

所谓的合作、融入绝不仅仅是掏钱投资收购这么简单，物美要转型主要源于业务升级，而巨头具备业务赋能能力，比如阿里巴巴的盒马模式，腾讯的小程序对外输出模式等。但就目前的赋能状况来看，无论是阿里赋能的苏宁、银泰、新华都、三江购物，还是腾讯赋能的京东、永辉、家乐福，都还没有展现出明显的效果，巨头是否能真正帮到传统零售商还是个未知数。

11.2.3　选择独立：若与巨头抗衡，物美的日子更辛酸

但假如物美选择独立、不站队，日子依然不好过，因为不站队的物美很可能会受到排挤、没有资源，最终走入死胡同。

（1）缺乏线上经验，电商业务不好开展。物美作为历史悠久的线下零售店，一直以来发展重心都聚焦在线下，这也使得物美缺乏线上发展经验。电商经验的缺乏使得传统零售商在自建电商业务、连接线上的过程中难度有所增加，也正是基于这一点，物美在转型新零售的道路上会比较困难。以高鑫零售为例，在联姻阿里巴巴之前，高鑫曾独立运营围绕飞牛网展开的电商业务，尽管每年“烧钱”10 亿以上，仍无法挽救自建的电商陷入持续亏损的循环圈。如果物美选择不依傍任何互联网巨头，那转型过程中就有可能会遭遇和高鑫一样

的处境。

（2）转型乏力，缺乏巨头资本和业务方面的支持。尽管前面说巨头对传统商超业务升级改造的效果不明显，但仍比自己什么都不懂，像个苍蝇一样乱撞一通要强。而且除去业务方面，巨头的资金支持对于转型中的企业而言才是最为关键的。物美的不站队就表明了无论是在资本上还是业务上，都不依赖巨头，其在转型过程中就可能得面对资金断链、业务不达标等问题。

（3）随着行业寡头局势愈演愈烈，物美可能会遭到来自巨头的狙击。成为市场的龙头意味着能够获得更多的市场份额，实现更大的盈利，加速自身企业的市值。在这种诱惑下，阿里巴巴和腾讯都不会允许市场再出现第三方，来分享自己即将取得的胜利果实。物美如果不站队，等待它的结局，极可能是沦为擂台下的看客或是擂台上的“尸体”。

11.2.4 夹缝求生：物美应如何走出困局，实现新发展

面对两条“死路”，物美应该如何应对才能够走出困局，实现新的发展？

（1）联合还未站队的传统零售商，建立独立于阿里巴巴、腾讯两大势力的生态平台。捆绑巨头并非传统零售商实现新零售的关键因素，消费体验、线下获客、供应链等方面才是传统零售商的优势，利用自身的优势构筑起大平台的堡垒才是能够与巨头抗衡的关键所在。在平台建立过程中，最好找到志同道合，又懂新零售的盟友，比如多点之类的新型平台。

（2）做好新零售转型工作，加强自身实力。首先，对于自己的定位、优势和发展要有明确认识，要根据适合自己拓展的方向去改进，利用自身优势构筑壁垒。其次，强化电商，推进线上线下全渠道流通。最后，最大程度上优化用户消费体验。

其实，物美面临的困局其实是每一个传统零售商的缩影，只不过在选择过程中各自的考量不同。作为在行业中具有一定影响力的零售商，我们更希望看到物美在解救自身的同时，也能够指引陷入同样困局的传统零售商走出新的康庄大道，让零售行业未来实现更多的可能。

11.3

永辉超市：业绩下滑背后，新零售遭遇融合难题？

2018 年 8 月 18 日，永辉超市披露半年度财报，数据显示，2018 年上半年，永辉超市营业收入为 343.97 亿元，同比增长 21.47%，净利润为 9.33 亿元，同比下滑 11.54%，扣除与其经营无关的收入和开支后，净利润更是下降 20.33% 至 8.26 亿元。从数据中可以看出，永辉超市目前的业绩正在不断下滑。作为行业中的巨头，永辉超市自接轨新零售以来，业绩几乎都是呈现飙升状态，然而，2018 年的这份财报，让永辉超市陷入业绩下滑窘境的同时，也将新零售再次推向风口浪尖。

11.3.1　永辉超市业绩下滑，新零售要背这个“锅”

永辉超市表示，2018 年之所以会出现业绩下滑，主要是由于门店扩张导致，尤其是旗下新零售门店的快速扩张，使得资金压力骤然增加。且永辉超市在经营业绩变动方面，还发出公告表示，报告期内，永辉超市营业收入同比大幅增长主要是公司扩大规模带来的效应，随着新门店数量的持续增长，加上老店带来的营收，永辉超市的销售额正在逐步上涨。

2018 年上半年，永辉超市的综合毛利率上涨 2%，尽管营业收入在增加，但净利润仍呈现下滑趋势。而导致永辉超市净利润不升反降的原因与费用相关。财报显示，永辉超市 2018 年上半年销售费用为 54.72 亿元，同比上涨 43.97%，管理费用为 13.90 亿元，同比上涨 75.91%。费用增加的同时，公司的净利润自然会有所下降。

永辉超市重大的费用支出主要体现在两个方面。一方面是股权激励影响。从财报上看，永辉超市的股权激励费用为 3.44 亿元，在整个费用中占比较大。除此之外，公司的管理费用占比也是居高不下。其中，职工薪酬费用为 29.03 亿元，同比上涨 40.04%，租金成本为 9.91 亿元，同比上涨 31.26%，还有运费仓储 4.21 亿元以及业务宣传费用 2.59 亿元等上涨幅度较高的项目支出。

另一方面，永辉超市这些高额的费用全都很明确地指向了门店扩张，尤其是新零售门店。2018 年，永辉超市旗下的门店总数达到 952 家，半年时间就增加了 149 家。传统板块的门店增数为 42 家，新零售板块的门店却增加了 107 家，其中，永辉生活净增 85 家，“超级物种”新增 19 家。实体商超行业整体呈现收缩趋势，永辉超市却逆流而上，大规模扩张旗下门店，从而带来费用的不断升高。

永辉云创是永辉超市旗下的新零售业务主体，2018 年上半年实现营收 9.05 亿元，费用支出总额 12.94 亿元，亏损 3.89 亿元，对永辉超市净利润的影响达到 1.91 亿元。分析数据可知，永辉超市的新零售业务不仅没有使其盈利，反而成为拖累公司业绩下滑的障碍。

永辉新零售业务一直赚不到钱，与永辉云创自身规模扩张的速度有关。通常情况下，一个企业旗下门店快速扩张大多会导致营业成本同步快速上涨，在没有出现可盈利模式之前，快速将模式进行铺展只会导致企业陷入盈亏不平衡的困境。

显然，永辉超市的新零售板块盈亏不平衡问题早已经出现，但为了抢夺流量和渠道，永辉超市只能硬着头皮继续发展新零售板块，且在阿里巴巴、腾讯等几大巨头的压力之下，永辉超市的扩张速度只会逐渐加快，资金缺口也会越来越大。然而，无论是持续亏损还是后续实现盈利，永辉超市作为互联网巨头线下商业入口，扩张仍是不可避免的选择。

11.3.2 新零售再遇融合难题：电商主导，实体身处弱势

随着在新零售版块上的持续输出，在没有出现可盈利的商业模式之前，永辉超市亏损依然是个无解的难题。而随着永辉超市亏损缺口越来越大，实体行业发展新零售的弊端正在浮出水面，如图 11-4 所示。

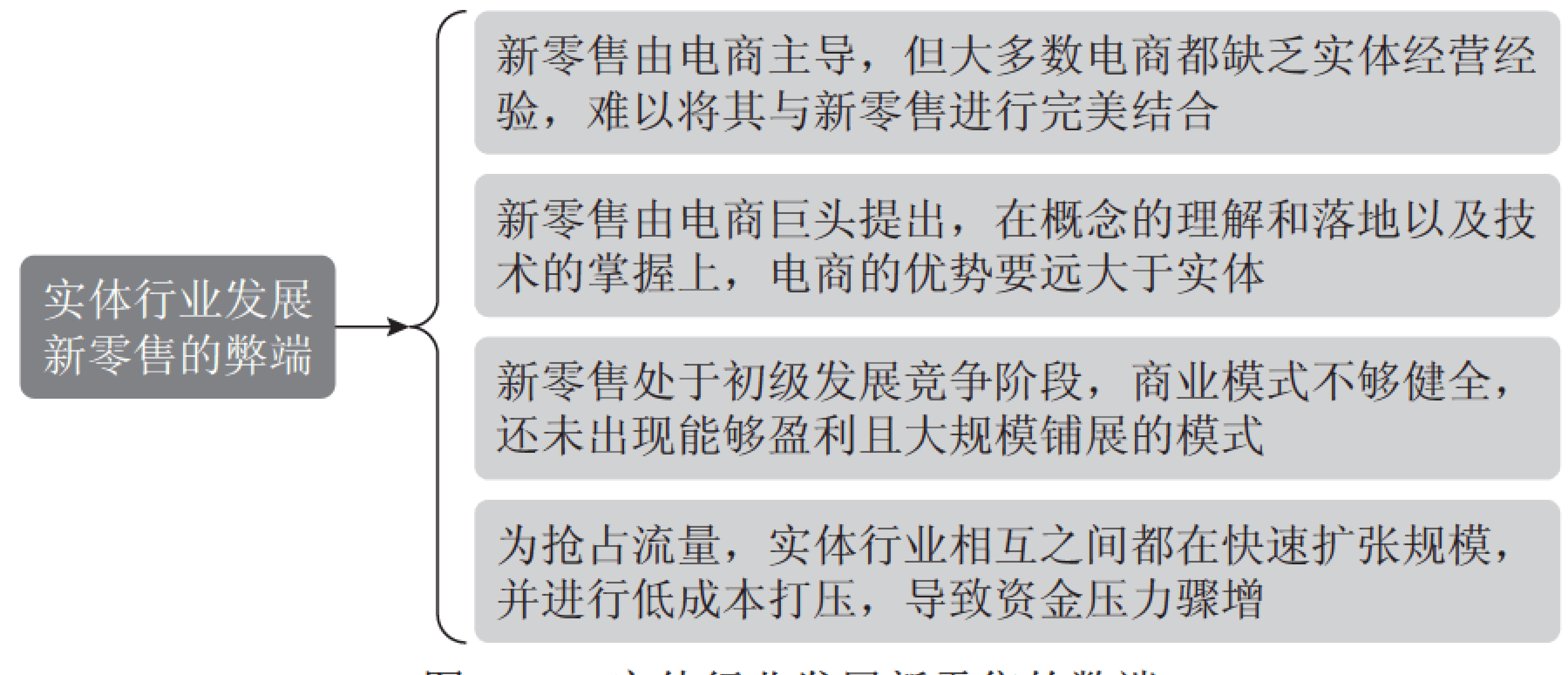


图 11-4　实体行业发展新零售的弊端

11.3.3 实体行业实现逆风翻盘的两大重点：存量 + 分割

盲目扩张背后带来的资金压力必然会对企业的经济造成一定影响，永辉超市因新零售门店扩张而导致的亏损就是一个实例。事实上，永辉超市不是第一个因扩张新零售门店而出现亏损的实体企业，当然，也不会是最后一个。可以预见，随着流量抢夺进入高速期，市场上亏损的实体企业只会越来越多。那么，实体行业应该如何发展才能避免陷入困境之中呢？

1. 未找到可实现盈利的商业模式之前，切忌盲目扩张规模

从新零售出现至今，无论是电商还是实体行业，都还在“摸着石头过河”，能够大面积铺展的可盈利商业模式尚未出现。在这种形势下，实体行业不能为了抢夺流量而进行大规模的扩张，毕竟缺乏利润作为支撑的模式，容易导致经营问题。

其实，实体行业还可以对存量市场进行深耕，来扩大流量的获取渠道。实体行业可以通过自身优势，对已获取的流量进行深入挖掘。例如，以消费者需求为中心，通过场景化的打造，从场景化陈列到融入更多体验性元素，满足消费者的消费需求。还可以从商品的多样性和质量入手，通过现有实体门店的改造，提高消费者的黏性。实体行业可以将基础打牢后，再进行战略性的扩张，这种从存量市场延伸到流量获取市场的方式更有利于实体行业实现稳步发展。

2. 加强自身优势，补足弱势，分割电商手中的主导权

实体行业的优势在于真实体验带来的消费信任，以及不断升级后形成的完整产业链。通过将传统门店进行改造，赋能更多的场景体验功能，并创造出具备社交、教育等功能的第三方空间。同时，通过对产业链的完善升级，可以促使行业实现高效的流通运转。在加强自身优势的基础上，对大数据、人工智能等技术进行掌握并深入研究，增强自身实力，在与电商合作中掌握一定的话语权。

永辉超市的亏损更像是一个信号，在实体行业大力发展新零售之际，给众人带来了警示。现阶段，新零售仍处于发展初期，尽管市场潜力巨大，但存在许多弊端。实体行业为解决自身发展困境而选择转型新零售的举措并无不妥，但新零售的主导权在电商手上，制定的规则自然会更有益于自身，实体行业若

想实现新的发展，必须掌握一定的话语权，否则，实体行业的新零售最终只会沦为电商的线下流量入口。

11.4 京东到家沃尔玛：线上销售占比 50%、销售额暴增 500%

过去的两三年，新零售、无界零售的时代变革急流席卷了整个中国的零售业，传统零售商也好，互联网零售商也罢，都各自造着奇形怪状的船，探索新大陆去了。他们有的翻了船，有的还在“中流击水”，有的却已经在新大陆靠岸了。

京东到家和沃尔玛就属于已经靠岸的船队。2018 年“8 • 8 购物节”当天，京东到家沃尔玛销售额较 2017 年同期增长 500%；店均动销商品数较 2017 年同期增长 70%。如今，两者合作开了花，还结了硕果。但凡事有果必有因，我们不妨追本溯源去看看，这个一边是生活服务平台，另一边是传统商超巨头的合作，是如何把“无界零售”变成双方的跳板的？

11.4.1 打破“基因”边界：长板和硬板的组合

为什么前两年大家都在谈零售业改革，刘强东还用了“第四次零售革命”的概念来形容？归根结底还是在于不少传统零售业态遇到了一些“瓶颈”，比如增长乏力、无法满足消费者升级后的需求。

这是基因决定的。“无界零售”的存在就是要打破这样的难点。那么沃尔玛和京东到家的合作，要打破的基因边界是什么？沃尔玛是传统商超，基因关键词是线下渠道、库存能力、线下场景等。当然，这些也都是它的优势所在。

京东到家是互联网基因，为人熟知的也就是技术和方案上的优势，这也是巨头的标配。所以说，他们之间的基因边界已经很清楚，就是传统和互联网的区别。但正是“无界零售”的存在，才让两者都有了往外跨出一步的勇气，而京东到家和沃尔玛打破基因边界靠的是一点一滴的融合，如图 11-5 所示。

把“硬板变长”：空间和时间的融合	把“硬板变长”指的是空间（地理）和时间（效率）的融合，比如店内拣货区的升级、云仓的设立
把“长板变硬”：服务和商品的融合	把“长板变硬”指的是服务（体验）和商品（SKU）的融合，比如生鲜联盟的成立和扩充。和“硬板变长”不同的是，“长板变硬”更多的还是基于品质、品牌方面的提升

图 11-5　京东到家和沃尔玛的融合

11.4.2　打破“环境边界”：统一作战目标和作战阵地

基因属于内在因素，环境属于外在因素。我们看到的很多零售改革合作案例，不少在对外部环境的抗压上都做得不够。沃尔玛和京东到家虽然同属零售业这个大生态，但因为赛道不同，其实各自所面临的“天气”是不太一样的。

沃尔玛作为传统商超，所面对的客群在线下，竞争对手大到同等规模的商超，小到社区便利店。京东到家则不同，所面对的客群在线上，竞争对手则是一众生活服务平台。两者要合作，只有统一了战线和目标，才不至于分心，才能把事情做好。好在京东到家和沃尔玛在这个议题上都拥有一致的想法。

（1）统一作战目标，瞄准用户，京东到家在用户、流量、商品、履约方面对沃尔玛分别进行了赋能。用户赋能上，京东到家通过多年积累的大数据和 AI 分析技术，帮沃尔玛了解“客户的偏好”“客户更需要什么”等；流量赋能上，京东到家 5 000 多万以及京东 4.5 亿用户都可以作为沃尔玛的“流量池”；商品赋能上，京东到家通过大数据分析技术来满足商品从选择到出售这一过程中的全部优化需求；履约赋能上，数百万达达骑手保障 1 小时配送，店内拣货区大幅提升拣货时效，双管齐下保障履约。

（2）统一作战阵地，比如京东到家给沃尔玛进行的门店化改造。京东到家为沃尔玛提供的改造主要包括软件和硬件上的智能化升级，比如大数据技术的动态化植入、门店新功能区域（拣货区）的设立。

不论统一作战目标也好，统一作战阵地也罢，沃尔玛和京东到家对于各自“环境边界”的认知都是统一双方的形态意识，这样才能把双方的力量拧成一股绳，更有力地挥出去。

11.4.3 京东到家和沃尔玛牵手：线上线下融合的一面旗帜

事实上，京东到家和沃尔玛合作的近两年时间里，沃尔玛阶梯式的流量和订单增长是有目共睹的。首届“8•8 购物节”的时候，沃尔玛的销售额环比 7 月日均增长近 3 倍；上线一周年时，沃尔玛线上销售额增长了 30 倍；据沃尔玛中国大卖场电子商务部副总裁博骏贤透露，沃尔玛有的门店线上销售额占比已达 50%。

如此成绩，是羡煞旁人的。光这些成绩就足以证明一件事，那就是在这场合作中，京东到家五大赋能解决方案已经让沃尔玛逐渐脱离传统商超的标签，如今的沃尔玛完全可以拍着胸脯自信地说：我是一个有着互联网内核的新时代商超。

京东到家有着清晰的合作原则，就是只做力所能及的事，不去过多干涉合作对象，这样能够给予合作对象更大的自主性，让它们充分发挥自有优势。沃尔玛和京东到家的合作，其实有着可规模化复制的属性。

- 一来，京东到家和沃尔玛合作的思路其实很清晰，自上而下的改革都是有章可循的，因为你能看到他们是什么时候做的这个创新，以及用什么来做的创新。
- 二来，沃尔玛体量大、结构复杂，因而改造起来很不容易，所以同体量以及以下的零售店被改造难度不会比这个大。

事实也如此，而且这样的规模化复制速度比想象的还要快。据悉京东到家已经涵盖了商超、菜市、医药、便利店、社区生鲜、鲜花烘焙等行业的 10 万家线下门店。这个量级足以说明，互联网平台与传统零售实体的联手改革已经取得相当可观的成绩，在京东到家这样的平台支持下，实体零售商加入规模化改革大军不再是一件难事。这是好消息，至少对所有急需改革或者想要改革的传统零售商而言。因为沃尔玛和京东到家合作案例的可复制性，意味着更多传统商超已经能看到自己未来的形态。沃尔玛和京东到家的合作，不失为“线上线下融合”的一个标志性成功案例。

11.5 家乐福：“新共赢”打造智慧零售新业态

传统商超正在改头换面。从 2018 年 1 月开始，传统零售巨头家乐福联手腾讯进行数字化升级转型，积极与腾讯展开大数据、引流、新业态等七大板块的合作。从全球首家智慧门店“Le Marché”开业，到参与戛纳创意节向世界展示零售新业态，家乐福中国屡次打造零售行业的标杆案例。

11.5.1 闭店潮中，新零售时代的家乐福中国何去何从?

据赢商网监测，2017 年，超市闭店数量明显增长，沃尔玛、家乐福、永旺等 7 个超市品牌共关闭 45 家门店，同比上涨 28.57%。此前，家乐福已于 2018 年 1 月 12 日、3 月 8 日接连关闭了遂宁射洪店与成都光华店。闭店潮来袭，家乐福中国拟出售的传言再起，家乐福中国究竟潜藏着何种危机?

家乐福之所以遇此“中年危机”，源于其未居安思危，与时俱进，总要待到掉队显著时才意识到要变革了，却显得有些为时已晚，如图 11-6 所示。

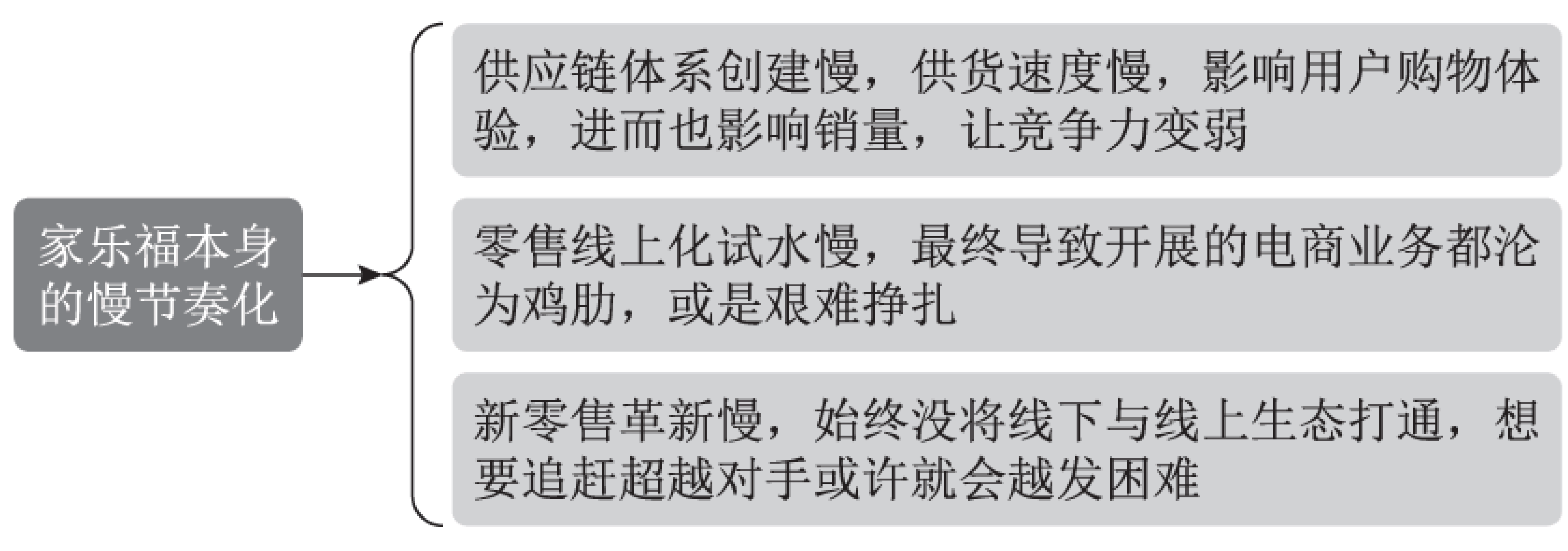


图 11-6　家乐福“慢节奏”的具体表现

除了家乐福本身的慢节奏化带来的盈利下颓外，零售市场的竞争也是激烈到避无可避。首先，就传统大卖场而言，沃尔玛、大润发等逐渐将家乐福甩在后面；其次，就线上零售而言，面临着阿里、京东等强势逼压。此外，家乐福在全球零售市场的局势亦是不容乐观。一方面是运营模式革新总是慢半拍，另一方面又承受着沃尔玛、大润发、永辉等传统大卖场以及阿里巴巴、京东等电

商巨头的外压，家乐福在零售市场的掉队现象越发明显。

优势不再的家乐福若是继续慢条斯理地经营零售事业，恐出售中国业务将成现实。家乐福要想挽回局面，还需对症下药。

- 紧跟零售时代风向，不以观望保守态度对待零售新业态。
- 懂消费者真实需求，赢得消费者信任。
- 利益均衡，互利共赢，为供应商减负。

家乐福总是慢条斯理的节奏让其逐渐丧失了先天优势，久而久之被越来越多的竞争对手赶超。不仅如此，业绩下滑，关店连连，更让家乐福雪上加霜、四面楚歌。好在家乐福尚有危机意识，会采取行动改善现状，只要改变观望性质的慢节奏，放远目光，相信家乐福依然能重回昔日辉煌。

11.5.2 家乐福全球打造首家智慧门店“Le Marché”

2018 年 5 月 20 日，家乐福首家智慧门店“Le Marché”在上海天山正式开业，是最新落地的微信支付智慧零售旗舰店，集结了人脸支付、扫码购等先进的零售技术；更是“拜托了冰箱”“创造 101”等内容 IP（Intellectual Property，知识产权）首次进入线下大型商超业态。

新门店的开启不仅进一步丰富了家乐福在中国的业态，也通过便捷时尚的体验和潮流内容 IP 提高年轻人的到店率，提升销售与运营效率。据悉，深圳等地的门店也即将改造升级，智慧零售转型将逐步在全国门店推广。

11.5.3 家乐福联手腾讯：向世界展示智慧零售新业态

在 2018 年 6 月的法国戛纳创意节上，家乐福与腾讯从各方面展示了近半年来零售转型的革新手段，试图真正实现零售与消费者数字生活的无缝融合。

（1）获取会员：散发海报、柜台填表已成过去时。微信支付、品牌公众号和小程序能够一步完成用户触达和会员获取。

（2）品牌 APP 流量：腾讯社交广告的用户洞察和精准定向，助推品牌 APP 下载量提升 454%，订单增长 157%。

（3）优化购物体验：扫码购、微信及人脸识别支付，边界的购物和结账流程大幅提升购物体验。

（4）IP 跨界合作：携手腾讯综艺 IP《Produce 101》开展线上推广和线下促销活动，日销量提升 3 249%。

依托腾讯平台基础设施和技术支持，家乐福凭借创建 CRM 体系，连接微信支付等数字化工具箱，丰富了线上线下一体化渠道通路，数字化运营能力也实现了全面升级。

11.5.4 腾讯、永辉携手下注家乐福：实现优势互补

家乐福于 2018 年 1 月 23 日发布公告，宣布腾讯与永辉将对家乐福进行潜在投资，并且已与腾讯达成在华战略合作协议。至此，市场占有率前四的零售巨头，除了华润万家之外，大润发、沃尔玛、家乐福均选择与互联网巨头携手并进。对腾讯和永辉来说，吸收家乐福有几点益处，如图 11-7 所示。

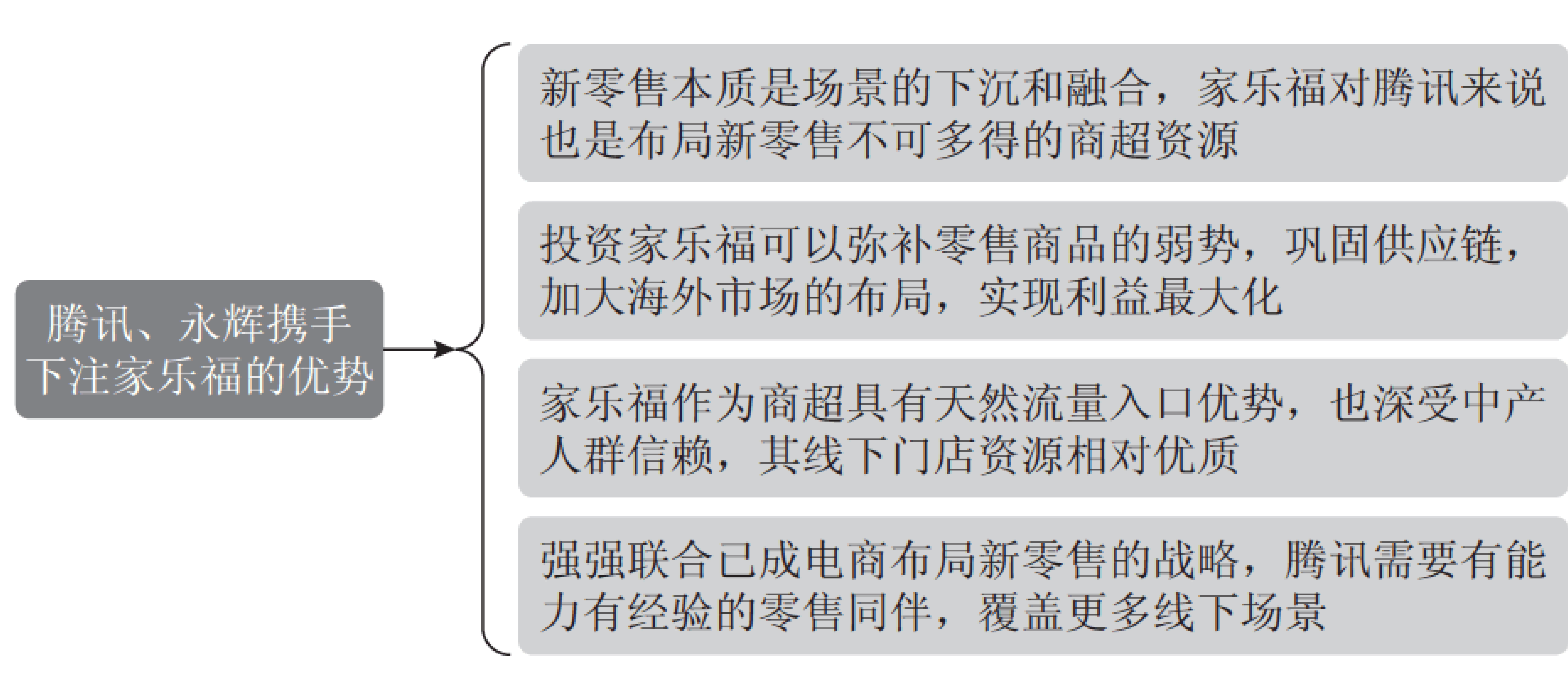


图 11-7 腾讯、永辉携手下注家乐福的优势

11.5.5 电商板块扩张，家乐福 O2O 业务覆盖全国门店

自 2017 年 5 月试水 O2O 平台，开始与美团、饿了么平台合作上线 O2O 业务以来，截至 2018 年 8 月，家乐福电商业务已扩张到 49 个城市 211 家门店，覆盖到所有家乐福所在城市；8 月 8 日起，上海徐汇店开通 24 小时配送业务。

上线美团外卖一年以来，家乐福门店日均订单量呈现两位数增长，GMV（Gross Merchandise Volume，成交总额）更是呈几何级增长，很多门店实现日订单量破千。2018 年 5 月 17 日，家乐福与美团合作一周年期间，推出众多优惠福利，各门店订单均现“井喷”之势，如北京家乐福天通苑店单日订单量突破 2000 单。

家乐福联手美团打造“8·8 闪购节”，通过朋友圈广告、公众号、网易新闻等多维度推广手段，打造新一轮的销售高潮。在科技和即时物流助力下的新智慧零售模式，俨然已成为推动家乐福业务增长的新引擎，线上线下优势互补，也真正实现了消费者和品牌的共赢。

智慧零售升级步履不停，未来可期。此外，2018 年下半年，家乐福进一步加快数字化升级转型，通过腾讯营销工具，为自身新业态餐饮、生鲜、潮品的发展提供更多可能性。我们可以期待的一点是，家乐福将不断掀起智慧零售行业新风潮，在消费体验升级上给予消费者更多的惊喜！

第12章

电商零售：快速引流获得客户

内容逻辑：首先深度对比了互联网巨头阿里巴巴和腾讯的电商新零售模式，然后分别讲解了不同的电商零售方向。（1）巨头的战略对比——阿里巴巴与腾讯；（2）电商零售方向1：实体店转型电商——“双11”；（3）电商零售方向2：微商——微信小程序；（4）电商零售方向3：B2C电商——唯品会；（5）电商零售方向4：社交电商——“礼物说”

知识干货：消费升维、社交电商、微信小程序、微商、“双线”购物体验

- 阿里与腾讯的新零售大战：谁才是真正的赋能者？
- 实体店：大规模参战电商大促，双线购物时代到来？
- 微商：微信小程序和新零售能帮助微商挽回口碑吗？
- 唯品会：特卖升级，消费升维即将大爆发
- “礼物说”：社交电商大爆发，解锁社交电商正确打开方式

12.1 阿里与腾讯的新零售大战：谁才是真正的赋能者？

2018年2月1日，腾讯联合京东与步步高签署战略合作框架协议，为的是在共同发展新零售形态的道路上建立长期的战略合作伙伴关系。腾讯还陆续与华润集团接洽，并以25亿元入股服饰零售集团海澜之家。至此，腾讯阵营中已有永辉超市控股、家乐福中国最大的股东、投资万达，还有拼多多、美团、唯品会等企业股份在手。这场新零售大战，腾讯已经开始与阿里巴巴正面交锋。

不同于腾讯集中在2017年年末与2018年年初的紧锣密鼓，阿里巴巴的零售板块构建之路走得更早也更稳一些。目前，阿里巴巴阵营内已有2014年战略投资至私有化的银泰、2015年成为苏宁第二大股东、入股线下零售企业三江购物、联手居然之家……不仅在很多传统零售细分板块都有阿里巴巴的身影，

新兴产业盒马鲜生、零售通天猫小店等业务也一直在为阿里的零售版图加码。

那么，对于阿里和腾讯来说，他们疯狂的新零售布局究竟有何不同？究竟谁才会成为线下实体的真正赋能者？从以下几大角度我们可以窥见一斑。

12.1.1 对比一：合作纵深

传统线下零售商家的数字化转型程度取决于赋能方赋能的广度和深度。也就是说，赋能方与其合作伙伴的业务契合度将直接影响赋能效果。

例如，2018 年 2 月 11 日，阿里巴巴与泰康等联合入股北京居然之家投资控股集团有限公司，阿里巴巴以及关联投资方最终以 54.53 亿元人民币注资并持有 15% 的股份，成为其第二大股东。注资只是第一步，居然之家与阿里巴巴合作的纵深度在于，双方共同组建团队建立新的家居新零售商场并改造现有商场。阿里巴巴用实践去推动每一个细分领域新零售模型的构造过程，其全面且多元的零售生态体系帮助阿里巴巴实现赋能，并扮演好支撑无数小前端向前走的大平台合作伙伴角色。

反观腾讯，因与零售无缘，只有通过收购或入股的形式参与其中，将自身亿级的社交流量和前沿科技贡献出来，为合作伙伴提供坚实的基础设施服务，而在零售业务运作上则无法驾轻就熟。所谓隔行如隔山，即便有京东在前，但尚未出现完整的零售生态，让流量等资源在零售企业身上无法发挥出最大价值，仅靠技术和流量上的流通，尚且无法拼凑出一个完整的零售产业链生态。腾讯与零售伙伴之间的合作也只能是蜻蜓点水，流于表面。

就这一点来说，在零售领域深耕已久的阿里巴巴可以与零售企业共同搭桥，摸索过河，这种形式的合作深度是腾讯无可比拟的。

12.1.2 对比二：投资方式

阿里巴巴与腾讯赋能新零售企业还有一个显著的不同在于投资方式的差异。所谓产业投资与股权投资，即前者是为了拓展或提高自己的行业竞争力，后者则是通过发现新兴行业来实现资本增值。也就是说，产业投资更倾向于投资方为本行的实干家，因其本身的业务属性，而有足够的力量带动企业向前跑。这一点区别在阿里巴巴与腾讯入局新零售的动态上表现得尤为明显。

腾讯在 2017 年的全球合作伙伴大会中明确提出去中心化，以扮演好平台的角色，为的是“让商家拥有自主运营流量和粉丝的能力”，换言之，就是不去过多地参与其零售业务运作的产业过程。到底是不去参与，还是其本身与零售不相融的基因属性让其无法参与，有待考量。

相比之下，阿里巴巴拥有自我摸索新零售道路的经验，新零售是阿里的专长所在，阿里也有足够的实力去当师傅。凭借自身零售积淀孵化出的盒马鲜生等新兴业态在业内掀起大浪，更不必说与大润发、银泰等企业在合作之后颠覆性的改造和创新，实则反映出阿里作为投资方立场和目的的不同。

零售作为阿里巴巴的核心业务圈层，自然让其在这一行拥有了更绝对的话语权，而阿里和腾讯投资方式的不同则反映了二者立场上的差别。投资立场无高下之分，赋能的能力则可在其中窥见一二。

12.1.3　对比三：业务版图

众所周知，腾讯以社交和游戏见长，阿里巴巴靠电商发家。腾讯在外行积累的流量和资源优势，能否在零售领域发挥出自己的价值，还有待商榷。

先说腾讯，一重游戏，二重社交。从游戏领域与网易并驾齐驱到逐渐呈现超越之势，不得不说，腾讯游戏的影响力在业内无人可比。腾讯在移动支付领域早与阿里巴巴交手，双方打得难解难分，而支付业务上所积累的数据资源也是一笔很大的财富。诚然，如今数以亿级的社交流量和支付数据无处释放，零售成了第一个出口，但与零售有偏差的业务渠道能否接通、用户是否愿意埋单还是个问题。对这个尚处于零售初期摸索阶段稚嫩的新生来说，业务版图上的偏离让其难以实现高效赋能，甚至缺少实质意义上的赋能。对外腾讯说是在赋能，实则更倾向于依靠平台角色“圈地占坑”，集聚合作伙伴力量构筑零售板块护城河，用以抵挡阿里巴巴的攻势。

再看阿里巴巴。其零售业务的专业稳健程度和成熟程度，让阿里巴巴有足够的实力赋能合作伙伴。而相对于腾讯的数据、技术和流量资源来说，同为互联网巨头两者之间难分伯仲，且不必说阿里巴巴与合作主体在零售业务上的高度契合，足以用“1+1>2”的合力对抗竞争对手间涣散且轻连接的合作关系。

12.1.4　对比四：赋能模式

因产业链形态成熟度的不同和彼此零售生态体系建设的差异，阿里巴巴、腾讯二者的赋能模式也不尽相同。举例来说，腾讯多与步步高、家乐福等在零售领域深耕已久的零售巨头合作，不必参与到具体的零售模型探索中去，而只需负责好自身流量和技术资源供给的任务即可。频繁入股背后，腾讯划出了自己的零售阵营，赋能模式大同小异，均止步于表层的基础建设。

再看阿里巴巴能为合作伙伴提供的优势：一是深耕多年的零售产业发展经验；二是阿里巴巴天然的零售基因让赋能双方业务更加契合；三是成熟稳健的零售模型搭建成品；四是完整且高包容度的零售大生态体系……相比外来的入局者，阿里巴巴的赋能形态更加深入，赋能模式更为成熟可信。

腾讯阵营之中的永辉超市、家乐福、万达商业、步步高、海澜之家、华润等均有独立于体系之外的特点，而阿里巴巴身边的泰、苏宁、三江购物、百联集团、联华超市、新华都、高鑫零售以及居然之家等企业，对比之下可见，阿里巴巴的合作伙伴更像伙伴一些。在 To B 领域，阿里巴巴是深入接触、深入赋能的形式，腾讯则更像基本设施建设的服务供给方。

12.1.5　对比五：赋能效果

单从效果出发去考量二者赋能差异，可能更具说服力。腾讯和阿里巴巴赋能的主要差别可在被赋能者与消费者身上显现出来。

一方面，从接受赋能的一方即 B 端出发，与腾讯最核心、体量最为庞大的社交流量优势相比，阿里巴巴电商领域的深耕让其拥有了更有效、更有价值的消费流量集群；另一方面，从 C 端的用户体验出发，步步高集团董事长王填曾用苹果系统与安卓系统比之于阿里巴巴和腾讯，反映出在零售这个门槛越来越高的领域，专业化与泛化的差别。

所以，就赋能效果来说，与零售业务不相契合的数据和技术资源反倒难以在短期收获明显成效。而阿里巴巴作为国内零售业毋庸置疑的巨头，其所掌握的零售商业模型和产业链构建形态，以及完整的零售生态体系，都让其在零售赋能领域拥有更好的赋能效果。

总体来说，社交和内容平台上的流量资源固然重要，但比之更要紧的，是

更专业的零售经验指导和更加契合的企业资源。在阿里巴巴和腾讯双方胶着的零售战场上，前者入股是在调动完整的零售生态体系赋能合作伙伴，共同探索前沿的零售模式和保持专业化的氛围；后者则除了庞大的流量入口之外，呈现出了一个拼凑状态下较为松散的赋能形式。

12.2 实体店：大规模参战电商大促，双线购物时代到来？

“双 11”在即，各大电商平台早早开始预热，甚至进入预售状态。这个从 2009 年开始的线上购物节，创造了一年又一年的线上销量神话。不过，历经 10 年的“双 11”，似乎有些疲态尽显，尽管消费者已经适应了这种电商造物节，开始以平和的心态看待这个来势汹汹的购物节。

不过，有所不同的是，如今的“双 11”不再紧盯成交额，电商巨头们开始布局线下门店，并将线下门店纳入“双 11”购物狂欢盛宴当中。

12.2.1 新零售，突破“双 11”“瓶颈”的一剂良药

每年的 11 月 11 日是“光棍节”，这一约定俗成的节日已经有二十几年的历史，但自从 2009 年淘宝商城举办了促销活动之后，“双 11”是“光棍节”的属性便淡化了，至今一说到“双 11”，人们想到的就是又到了一年一度“买买买”的日子。

往年“双 11”作为购物狂欢节都会给平台带来高额收入，而随着消费者逐渐回归理性，高盈利下所隐藏的诸多问题也开始暴露出来，甚至开始阻碍电商的发展。如今，“新零售”的提出正是在对症下药，解决这些“顽固”问题。在新零售的加持下，“双 11”除了线上的基本优惠促销之外，还有各种新零售形态的加入，各大电商也开始提前提出解决问题的对策，以便抢夺到更大的“蛋糕”，如图 12-1 所示。

消费进化论	以前是商家生产什么消费者买什么，而如今则是消费者需要什么商家就制作什么。消费升级就是对线上线下以及供应链的升级，在消费升级之下，人们更加注重产品的品质
科技狂欢趴	如阿里巴巴设立了以研究科技创新为主的“达摩院”，京东推出“无人”科技以及智慧供应链，力求达到线上与线下相结合的一种场景化购物体验模式
物流发烧节	为了弥补物流方面的不足，各电商企业的准备更加充分，如菜鸟的超级机器人旗舰仓、京东的全流程智能无人仓以及苏宁的“超级云仓”等，为用户提供卓越的物流服务

图 12-1　各种新零售形态加入“双 11”

基于新零售业态下新科技以及各种理念的出现，线上线下场景化的无缝融合已经成为社会发展趋势，商业模式将以科技为基础向各种黑科技及“无人”科技转变，消费者对产品的质量以及功能更加看重，这是消费水平和消费品质的升级。同时，产品将更加具有多样性与个性化。从此，“双 11”不再只属于电商，而是以物流、场景、品质为武器，助力电商巨头们破开了新零售时代的大门。

12.2.2　天猫京东发力线下店，大规模团战即将到来

在新零售趋势越发凸显的当下，线上购物与线下场景体验融合的脚步也在加快。于是，大规模的实体商业加入“双 11”，成为“全民购物”活动中的一分子，其中包括天猫小店和京东便利店。这些实体商业借助“双 11”的推力，正在加快与线上融合的步伐。

其实，线下门店加入“双 11”活动已经不是什么新鲜事。2018 年的天猫“双 11”，阿里巴巴首次将新零售业务全面集结，包括天猫、淘宝、盒马鲜生、银泰、饿了么、口碑、飞猪、优酷等，全方位覆盖生活场景。

“双 11”给传统零售业带来的不是毁灭，而是机遇与挑战。线上与线下大融合的“双 11”即将来袭，并且规模更加盛大，越来越多的线下门店被纳入“参战”名列。由此看来，在新零售的趋势下，“双 11”不再是线上商家与消费者们孤独的狂欢，越来越多的目标被转移到了线下实体商业，两种购物场景相融合的趋势越发凸显。

12.2.3 线下店补足线上流量缺口，形成导流闭环

对于线上虚拟的购物场景来说，网络购物的弱场景化是电商平台一直以来的痛点。近年来，许多电商平台也都在采取先进技术，力求将线上购物体验场景化，提升消费者的“逛街”体验。只是对于这种虚拟的购物空间来说，想要实现与实地购物无差别的体验目标，并非一件易事。所以说，线上零售和线下实体购物，依旧存在着购物体验上的诸多差异。

尼尔森最近的研究表明，在实体店购物的人群，目的多为日常补货或者紧急需要；而选择线上购物的目的，则相对集中在对货品要求不那么着急或是商家出售特价商品等时段。因此，线下店加盟“双 11”，将两种购物场景相结合，将会助力线上购物走到线下，为电商和实体零售都带来益处。

以天猫小店为例。据悉，消费者在实体店购买商品后，用支付宝和微信在收银台扫码便可抽取红包，红包可以在“双 11”当天消费。这是把线下消费者引流到线上的一种有效方式，同时还能近距离获取消费者需求。众所周知，先前的“双 11”购物节，实际上是线上门店“孤独的狂欢”，线下门店只能在一旁观望。但线上购物的一大痛点，便是无法直接触达消费者，不知道消费者的真实需求。实体店是零距离接触消费者的有效渠道，也是电商品牌宣传的有力支点，通过这一渠道，也能实地了解消费者的真实需求。毫无疑问，此举能让更多没有触达电商的消费者直接参与到“双 11”活动中，是线上线下大融合的趋势体现。

其次，线下实体店也能从线上分割一部分流量。实体店的痛点之一，便是客户流量的不确定性。限于实体店的局限性，其难以掌握大规模的用户流量，难以把握业绩的高低。因此，如果连接了线上大规模用户流量的优势，便可从线上获取一些流量，为门店增加客源。

例如，“双 11”期间，天猫可提供用户在线上预约、在线下智慧门店进行针对性体验的服务，品牌涉及服饰、快消品等多个行业。而且，这种方式还能让消费者亲自体验 VIP 服务，提升购物愉悦感。

由此看来，“双 11”期间大量实体店的加入，着实能为电商和实体零售带来福音。同时从消费者的角度看，不断拓宽的渠道和新奇的玩法，可以随时随地让消费者参与其中，体验这一盛大的全民购物时刻。

12.2.4　线下店核心竞品不足，如何拉拢消费者成难题

有了线下门店的配合，便可以将线下客源导入线上，也能将线上客源引到线下门店，此举无论是对电商平台还是商家，都有着不小的诱惑力。不过，在实际考虑到真实情况后，天猫和京东等电商平台还有一些问题需要深入思考。

以天猫小店为例。首先，对于天猫小店来说，货物不齐全是其当前的缺陷之一。天猫小店里面售卖的产品，其中包括电商平台上销售的爆款商品，这类商品为经常网上购物的消费者提供了线下的购买渠道，也是消费者选择到店购买商品的重要因素。只是对于其他不经常网上购物或者从未在网上购物的人群来讲，天猫小店里面销售的商品其实并没有多大的吸引力。这样一来，其实天猫和京东的线下引流观点可能并不成立，其对接的还是线上的消费者。

其次，虽说实体店的加盟或许能在“双 11”期间带来不小的客流量，但似乎并没有长期的乐观效应。根据以往“双 11”的经验来看，每年的“双 11”过后，便是电商平台流量低谷之时。以此类推，线下门店或许会经历和线上门店一样的困扰，消费者在购买了特定降价商品之后，很长时间内不再光顾该实体店。

综合来看，天猫小店、京东便利店等实体店加盟“双 11”，是新零售全面布局的一个重要节点。不过，这并不能证明实体店将借机真正搭上互联网，为线上和线下都带来意想不到的增量。毕竟在消费者的刻板印象中，网上“剁手”更有乐趣，网购“送货上门”的便利性也是他们选择不去线下门店的原因。

12.2.5　线下店成催化剂，“双线”购物体验时代到来

线下店加入“双 11”大战的最终效果，还需要进一步的检验。不过，为了实现真正的线上线下场景化购物，必然要真正走近消费者，聆听他们真实的想法，才能将购物场景打造得更加完美和深入人心。

不过，在新零售的引领下，实体店离数据化管理之路更近了一步。如今，“双 11”购物节不再是电商们孤独的狂欢，而是一场新零售趋势下打响的线上和线下合作的战役。总的来说，以天猫小店、京东便利店为代表的线下店门此次加盟“双 11”，将为消费者带来更独特的购物体验，当新零售逐渐融入这场全民购物盛事中时，“双 11”或许不再被称为电商购物节，而是名副其实的新零售购物节了。

12.3 微商：微信小程序和新零售能帮助微商挽回口碑吗？

众所周知，微商行业自 2013 年兴起以来，经历了一段时期的野蛮生长，行业乱象层出不穷。直至近两年，行业整顿力度逐渐加大，微商也从之前的野蛮生长阶段逐步进入管理相对正规化阶段。

2016 年年底，微信对微商的朋友圈广告进行封杀和整顿，2017 年年初微信再次出手整顿部分行业乱象。在此情况下，许多微商巨头开始谋求转型之路。近两年兴起的微信小程序和新零售，成为许多微商“头目”转型的救命稻草。

12.3.1 微信小程序之于微商：引流和打通线下渠道

由于行业整顿力度逐渐加大，加上此前在消费者心中累积的负面形象，传统微商普遍进入发展寒冬期，转型迫在眉睫。而微信推出的小程序功能，成了许多微商二次爆发的新机遇。微信小程序电商的出现，为微商带来的潜在发展机遇主要体现在以下两个方面。

（1）小程序能实现引流目的。微信拥有庞大的用户群体，巨大的潜在人口红利亟待挖掘，也因此聚焦了大量的内容创业者以及微商城等。

（2）小程序能够帮助微商商家打通线下渠道。小程序的核心应用场景在线下，能帮助微商商家实现延伸服务到线下的目的，并让微商商家跟上新零售的步伐。

因而，小程序可以帮助微商免去传统的朋友圈广告刷屏行为，为他们多提供了一条发展道路。并且有了微信小程序的扶持，微商发展逐步进入正规化，从而还能完善买卖双方的信任机制。

12.3.2 新零售之于微商：口碑与基因问题成困扰

如果说小程序的出现为微商带来了新的发展机遇，那么新零售的浪潮，便

可能是搅动微商大变革的一个重要推动器。这个推动器，就如新零售对传统电商平台的冲击一样，如果能够借势发展，或许能借此机会再迎辉煌；但要是没有考虑实际情况盲目跟随，或许会导致许多传统微商走向末路。

新零售对于微商来说，到底是一个新的发展机遇，还是“压死骆驼的最后一根稻草”，还得从以下两方面进行分析，如图 12-2 所示。

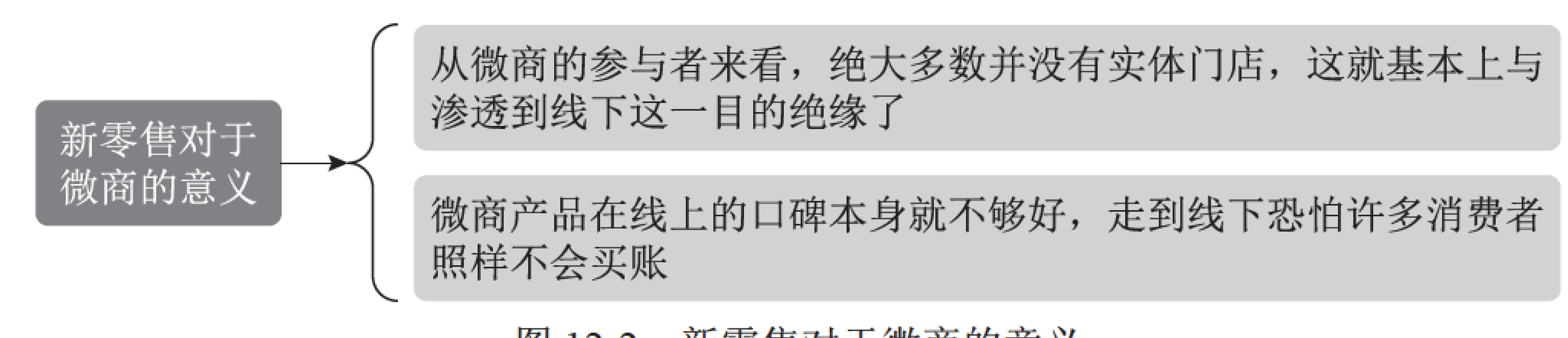


图 12-2　新零售对于微商的意义

总而言之，新零售的趋势，无论对传统电商，还是对传统微商，都有着不同的性质和意义。要想搭上这班车，更多需要结合实际情况，从行业特征思考问题所在。毕竟人们对零售商品的鉴别能力也在提升，以微商产品目前的口碑，想要快速渗透到线下恐怕还有些难度。

12.3.3　微商正名之路：回归零售本质，产品质量才是第一位

综合来看，在小程序和新零售风向的引导下，许多微商集团带领旗下庞大的代理商团队，将行业方向瞄准线下渠道，试图从大趋势下谋求更加规范化和全方位的发展。由此可以看出，这些微商集团至少认清了一个事实：经过了野蛮生长的微商最终还是要回到零售本质。不过，回归零售本质的过程中，也并不意味着微商的从业者将大幅锐减，反而可能依旧呈现犹如以往的发展状态，前仆后继，走了一波又来一波。

微商从业人员规模还在上升，微信人口红利的挖掘还远远没到顶峰。而实际上，微信小程序以及新零售，在一定程度上是相辅相成的关系。也就是说，微信小程序的线下场景优势，能够为微商的线下渗透目标提供新的发展路径，同时也是当前备受商家青睐的发展路径。如果两者利用得当，将能为微商走上新零售之路开启又一扇大门。

此外，需要警惕的是，虽然微商的代理商们背后有微商集团的支撑，但走到线下的微商难免会遇到各种各样的发展阻碍，此时这些微商就是如同散兵游勇般的存在，缺乏统一的发展和管理方式。如何根据微商的行业特征，

制定统一但又“因地制宜”的线下打法，是微商集团需要着重考虑的一个问题。

有了多方面的衡量之后，先不谈微商行业最终会走向何方，但最终阻碍行业前进的根源，还是归结在产品质量上。有了产品质量的口碑积累，有了多方面监管的强化，或许未来的微商行业能够借助新零售，“洗清”之前的发展问题，为消费者带来更多的购物便利和满意的产品体验。如此一来，口碑问题也能顺利得到解决，微商正名之日依然可待。

12.4 唯品会：特卖升级，消费升维即将大爆发

唯品会提出的特卖升级，就是在供给端为品牌商家提供连贯的库存解决方案，在需求端用低价好物“无套路裸价到底”提供全矩阵的特卖产品，满足消费升维趋势下消费者“大品牌、小价格、好生活”的美好诉求。

同时，唯品会特卖升级也意味着一个涵盖线上线下的全渠道特卖场景即将诞生，从而在品牌方和用户之间搭建多样的、高效的特卖连接通道。不难看出，在新零售时代消费升维的大趋势下，基于自身的差异化优势，唯品会这个全球最大的特卖电商平台也开始有所行动了。

12.4.1 电商繁盛的那些年，特卖凸显强劲生命力

唯品会率先在国内开创了“特卖”这一独特的商业模式。何为特卖？根据百度释义，特卖一般是指在特定的时间段里，以优惠的价格出售指定的商品，一般以商城或者专卖店为多。唯品会的特卖是基于互联网零售平台的，以精选品牌、确保正品、确保低价为特色的网络特卖。

在唯品会的特卖模式下，品牌商可以通过唯品会的特卖渠道进行传播和销售，也可以进行新品的试销，以此保证用户能购买到更高性价比的商品。说白了，唯品会特卖的精髓在于一个“特”字，即以低价好物为其“特”，卖

与广大消费者。

正因为唯品会特卖能为消费者提供大量的低价好物，特卖在零售市场上表现出了强劲的生命力。唯品会上市后，其营业额也一路水涨船高。由此可见，唯品会这家专门做特卖的网站确实选择了一条正确的道路。在电商繁盛时代，唯品会以特卖模式异军突起，而后又通过 10 年深耕，成为当今全球最大的特卖电商平台。可以说，在风云变化的电商行业背后，特卖模式强劲的生命力已然被唯品会所证明。可偏偏在这个时候，唯品会提出了“特卖升级”。这是为何？

12.4.2 消费升维下，特卖升级背后是生态级拔高

关于特卖升级，想来唯品会也是酝酿了很久。一是，唯品会已经积累将近 10 年的特卖经验，清楚特卖生态还有着什么样的发展空间。二是，特卖升级也是为了顺应消费升维对商业新生态的诉求。其实，这二者指向一致，都是将升级的枪口对准“特卖”生态，最终实现“特卖”生态逐级拔高，如图 12-3 所示。

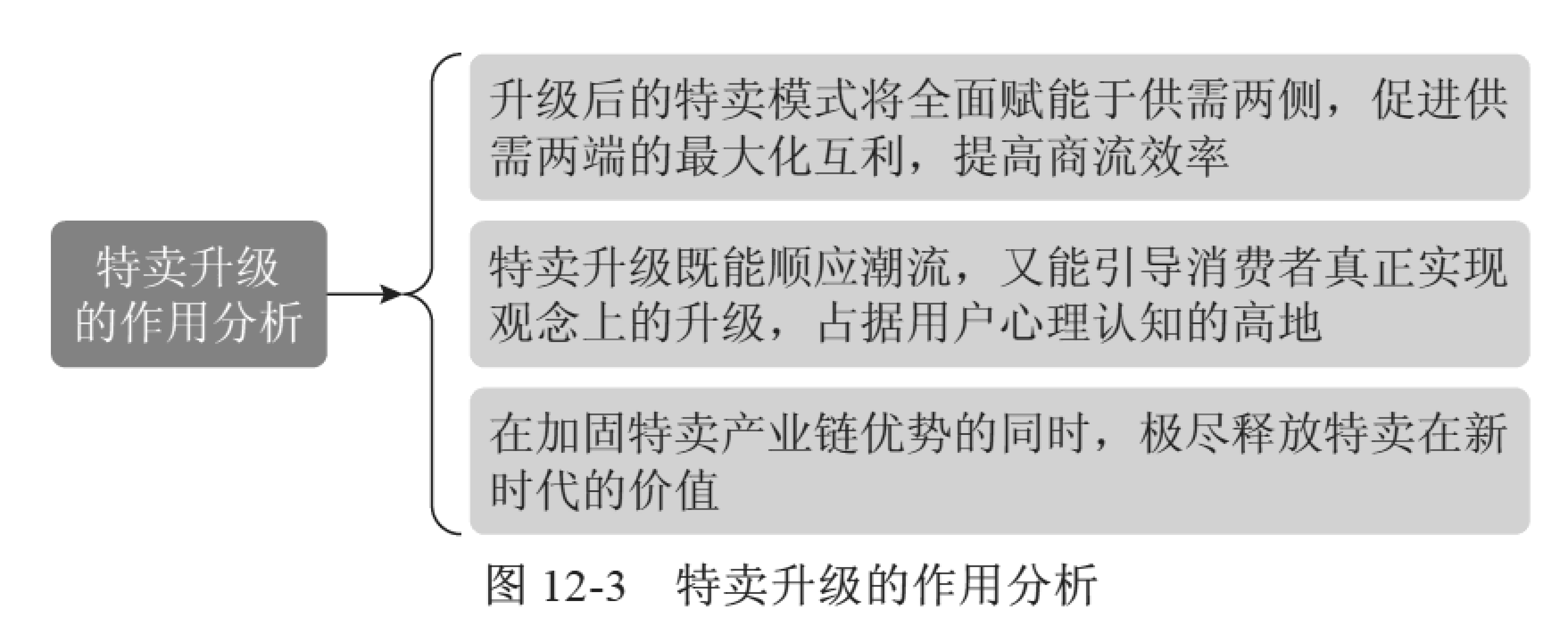


图 12-3 特卖升级的作用分析

综上所述，特卖升级背后其实隐藏着唯品会全面优化特卖体系的野心，即对原有特卖生态进行加固，并在此基础上推陈出新，让整个特卖体系实现全面升级优化。

12.4.3 特卖升级将让唯品会成零售行业升级新标杆

特卖升级说白了，也就是以原本的特卖优势为本，升级繁衍出更完美的特卖体系。这样的体系一旦建成，唯品会极有可能在特卖升级效应的加持下，引领零售行业进入一个特卖新时代，如图 12-4 所示。

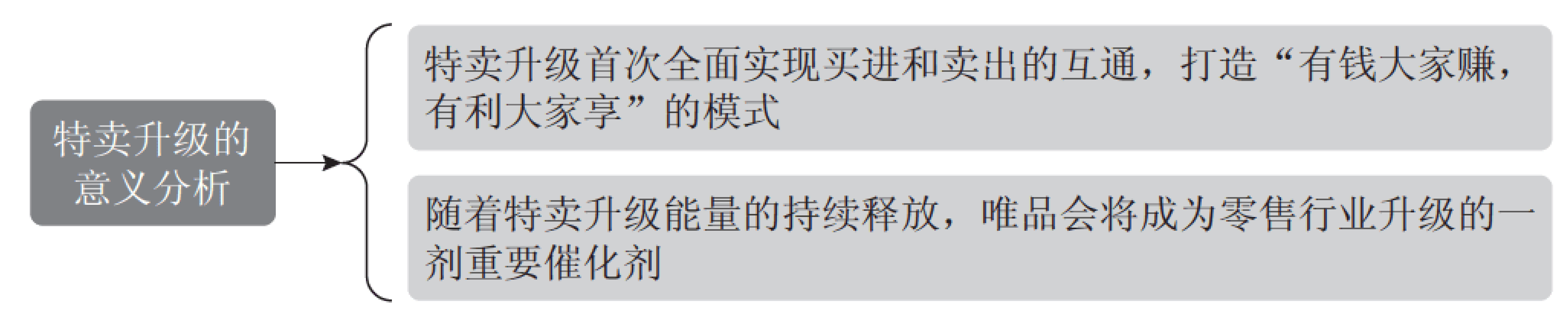


图 12-4　特卖升级的意义分析

由此看来，唯品会特卖升级已经蓄势待发，这是一场从商业模式向价值赋能的进阶，将进一步推动整个零售行业的发展。而特卖升级的幕后推手唯品会，极有可能成为零售行业这场升级运动的新标杆。

12.5 “礼物说”：社交电商大爆发，解锁社交电商正确打开方式

2018 年 4 月，是社交电商风头最劲的一个月，拼多多、有赞、云集、礼物说等社交电商平台纷纷宣布融资，且融资金额全都过亿。如果说，前两年从兴起到没落的微商是一次预热，那么如今，真正的社交电商大战已经拉开了序幕。不可否认的是，社交电商必将是下一个重要的零售增长点。

12.5.1　社交电商成新发力点，行业格局存变数

2018 年 6 月 1 日，艾媒咨询发布了《2018Q1 中国社交电商行业市场研究报告》，报告显示，移动电商发展日渐成熟的同时，也为社交电商打下了坚实的成长基础。艾瑞咨询预计，2018 年国内移动购物市场交易额将达到 5.7 万亿元，移动电商用户将增长至 5.12 亿人，在此背景下，基于微信用户的社交电商行业将迎来市场大爆发的一年。

在多个利好条件的支持下，社交电商未来充满红利。艾媒咨询发布的报告指出：首先，支持社交电商发展的政策背景越来越完善，这是一片潜力巨大的市场，自 2015 年至今，国内政策已经四次重申，对这一行业做出了必要的规范；

其次，传统电商获客成本的提高，让社交电商——以社交为核心的高频、低成本模式重获市场的关注；再次，如今的社交电商市场巨头云集，各大平台已是箭在弦上，不得不发；最后，传统电商平台京东、淘宝、唯品会等已经开始在社交电商领域排兵布阵，社交电商必将成为未来几年内多家传统电商平台的发力点，新的零售战争一触即发。

12.5.2 “礼物说”成贴合社交电商模式的典范

除了揭示宏观层面上社交电商的大好前景，以及未来社交电商行业的发展方向外，艾媒的这份报告还多处引用企业案例，重点调研了“礼物说”小程序这个社交电商平台，分析社交电商更贴切的平台运作模式。

- 一是在目前业内多平台模式分类上，“礼物说”同时具备了社交内容电商和社交分享电商两种模式特性，其社交属性凸显。“礼物说”小程序通过“送礼物”的形式实现强社交下的消费活动，开辟了先社交后电商的新路径。
- 二是在社交电商“言值”排名中，“礼物说”的市场正向评论态度言论数量最多，碾压了一众同类平台。未来的社交电商行业将进入商品品质主导的时代，平台“言值”的重要性不言而喻，口碑的建立可能是未来社交电商市场决胜的关键。
- 三是基于微信小程序，“礼物说”正在逐渐实现一种新型礼物馈赠形态：像发红包一样送礼物。其中所涵盖的社交电商新型运营模式、创新玩法、精细化礼物商城运营以及跨界营销，让其获得了极高速的用户裂变。

由此可见，“礼物多”正在充分利用小程序实现用户裂变，并且自带强社交属性，迎合了未来社交电商的核心发展思路。

12.5.3 “粽子事件”营销凸显社交电商裂变能力

2018 年 4 月，“礼物说”创始人兼 CEO 温城辉作了一次尝试——利用累积下来的创投圈、设计圈的人脉组了一个礼物群，自己带头在群里发礼物，带动整个微信群一夜之间送出了 30 万元的礼物，直到凌晨三点。这个群被命名为“三点钟礼物群”，是“礼物说”在社交裂变上迈出的第一步。

因为抓住了社交电商的广大新兴市场，“礼物说”再次获得上亿 C1 轮融资，得到了资本市场的再度肯定。其二度崛起，在一定程度上说明“礼物说”未来发展还拥有很大的想象空间。艾瑞咨询报告则给出了缘由：如今的“礼物说”小程序高度契合了社交电商“先社交、后电商”的运作理念，找到了正确的社交电商打开方式。

2018 年 6 月，“礼物说”联合中式快餐第一品牌真功夫推出轻享粽子礼盒，在真功夫全国 600 多家门店铺设宣传物料，开启了跨界营销。随后，“礼物说”又联合拉勾、猎聘，结合公司节日福利需求，邀请 1000 名 HR 给公司同事送粽子，在强信任关系的各大公司群中实现营销推广。最后，“礼物说”一口气与数百个自媒体大号及行业社群联合送粽子，直接引发全网刷屏，在几天时间内实现过亿曝光和数百万参与用户，掀起端午联合营销的高潮。

在这样多场景、多维度的营销推广下，用户不仅记住了“送礼就用礼物说小程序”的品牌定位，还在端午节、父亲节的节日氛围中开始自发送礼，最终实现社交裂变。

越来越多的合作伙伴，意味着越来越多的社交主体渗透。“礼物说”小程序仅仅依靠一次端午节推广，就串联起了多样的社交场景，完成从“主动获取用户”到“用户实现自增长”。这一现象，也再次印证了艾媒咨询报告中所呈现的社交裂变效应。

自 2018 年开始，社交电商将迎来空前爆发，尽管电商行业中巨头林立，但中小企业只要把握社交电商的关键要素——“先社交、后电商”，就能获得良好的发展。“礼物说”小程序的案例证明，在社交电商的运作形态中，“社交”本身，应当是重要的存在。

第13章

生鲜零售:线上线下拥抱融合

内容逻辑：首先介绍生鲜零售为什么要做新零售，以及如何做新零售，解析来分析两种不同的方向（盒马鲜生 To C，美莱网 To B），从而引出“类盒马们”的转型，最后增加一个案例说明。

知识干货：行业难关、“重构人、货、场”、模式创新、精细化运作、用户体验、盈利困难、生存发展、优化自身

- 生鲜零售阵痛背后：一场数字化健康生活变革悄然兴起
- 生鲜市场巨头跑马圈地后，创业者迎来后红利时代
- 盒马鲜生 ToC，美菜网 ToB：生鲜独角兽的不同成长之路
- 阿里盒马鲜生效应下，类盒马们该何去何从？
- 易果集团：与盒马深化合作，推进阿里生鲜全链能力

13.1 生鲜零售阵痛背后：一场数字化健康生活变革悄然兴起

自从新零售概念兴起以来，新零售就为传统零售行业和电商转型带来了全新的希望。其中，生鲜更是成为众多互联网和零售行业巨头布局的焦点。如阿里巴巴推出了盒马鲜生、永辉打造了“超级物种”、美团成立了掌鱼生鲜、京东开了个 7fresh，以及中国零售业博览会 CHINASHOP 推出的现代商店综合展示区 Hi-shop 等。

13.1.1 生鲜虽成为新零售宠儿，但行业仍存在几道难关

很长一段时间，降低毛利以减少客流损失这种无奈之举让传统零售苦不堪言。生鲜品类具有的高频刚需、高客单价、高毛利等特性，让生鲜成了传统零售改造和电商布局线下的首选。除了盒马、永辉、美团、京东以外，无论是联华超市、银泰、大润发、家乐福、步步高等传统超市，还是地球港、猩便利等新物种，都剑指生鲜，或增加生鲜品类，或加大生鲜比重。可以说，零售的核

心战场在社区，社区零售的焦点品类在生鲜。

虽然好景在险峰，美好的事物总是伴随着危险的。对生鲜发起挑战的电商如过江之鲫，始终没有一个能征服这个领域，死掉的却不少。究其原因，生鲜行业仍存在着几道难关，正是这几道难关挡住了绝大多数的零售商，如图 13-1 所示。

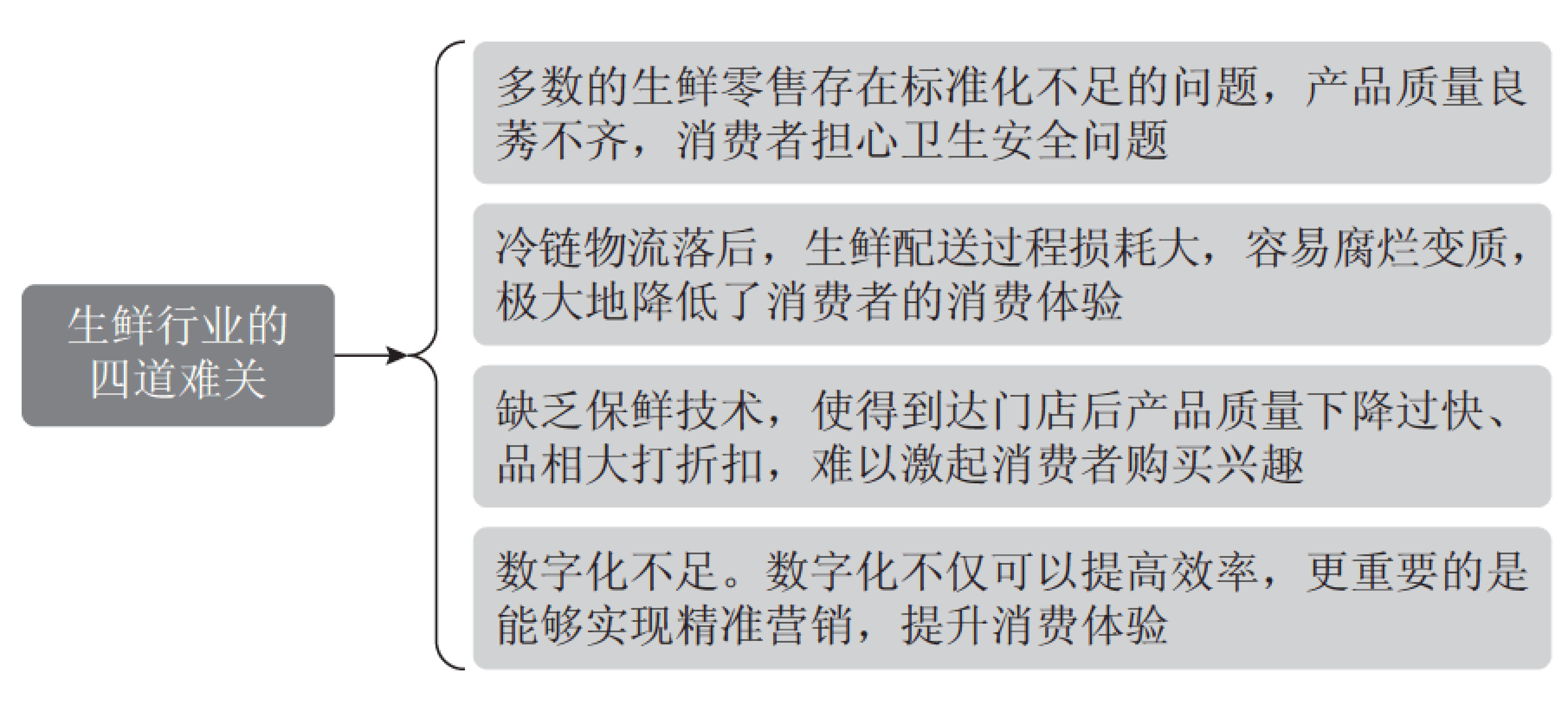


图 13-1　生鲜行业的四道难关

这些问题都大大降低了消费体验，也严重阻碍了生鲜零售的发展。生鲜零售如何发展成了当前一个重要课题，解决这些痛点不但意味着能够争夺巨大的市场，还能引领行业的进步。而 Hi-shop 塑造的数字化健康生活则无形之中破解了生鲜行业诸多难题。

13.1.2　重新定义人、货、场，全面塑造数字化健康生活

Hi-shop 作为 CHINASHOP 打造的现代商店综合展示区，致力于展示未来门店发展趋势，为所有零售人在未来门店建设方面提供更多启发和思考。此次通过数字化塑造的全新健康生活理念，为社区零售做了很好的范式演绎。而在这个数字化健康生活背后，一个是源自于新技术的支持，另一个则是全新供应链的打造。

1. 一靠新技术

Hi-shop 通过大数据和人工智能以及人脸识别等新技术的赋能，了解消费者，打通会员机制，是提供个性化服务的前提，也是提升效率的最佳方法。正是本着这个理念，Hi-shop 让整个购物过程实现了数字化。

在消费者入店前，对其发出邀约。通过旷视系统人脸识别技术，确认顾客身份。分析顾客的来访记录，了解顾客，以便于为顾客提供个性化服务。顾客

进店后，根据顾客特征，合理推荐相应的健康食品组合，并在互动屏幕上呈现出来。当顾客触碰商品时，弹出商品所有信息，包括商品到店日期、新鲜度、库存状态、最佳食用日期等，让信息透明化。同时，展示评论和推荐指数，帮助顾客决策。值得一提的是实体货架的电子价签也具有产品的价格和详情，顾客有多种方式了解产品并购买。结算后，顾客可选择自提或配送。整个过程通过数字化、智能化为消费者提供了个性化、周到的服务。

2. 二仰供应链

当然，塑造数字化健康生活，除了数字化以外，健康也是非常重要的一环。而安全健康的产品需要建立完整的产品线、优化供应链。Hi-shop 对包含产品采购、物流配送、仓储分拣、鲜度管理等在内的完整环节进行了掌控、优化，保证了产品的品质、鲜度，提升了消费体验。首先，从源头采购优质产品。其次，在多地建立冷链分仓，保证全程不断链，减少中转环节，缩短配送路径。再次，采用温控仓储，智能分拣，基于数据实施一体化的入库管理。最后，鲜度管理需要保鲜专业技术以及工作人员在现场对实际情况的不同进行调整。

Hi-shop 通过新技术的支持实现数字化，了解消费者的个性化需求，建立完整的产品线，优化供应链，为消费者提供其所需的优质产品。从需求到产品，从产品到需求，形成闭环。

13.2 生鲜市场巨头跑马圈地后，创业者迎来后红利时代

随着近几年的发展，生鲜电商的电商渗透率从初期的不到 1%，到如今的 2% ～ 3%，对比整个电商行业 20% 以上的渗透率，市场空间巨大。可以说，生鲜电商是仅存的还没有被电商巨头充分渗透的万亿元行业。

然而，电商平台的市场搭建却并不适用于生鲜，因为所有的物流、仓储、配送、履约等模式，都需要重建。于是，一场残酷的淘汰赛上演。生鲜电商依然处于发展早期，今天，仍然处在市场拓展期的生鲜电商即使经过了残酷的淘汰赛也没有胜利者。生鲜创业未来之路又该何去何从？

13.2.1　生存准则：逐步建立行业门槛和不同模式

虽然优胜劣汰是大自然法则，但同时也是商业领域不断进化的核心驱动力。随着第一波生鲜创业的洗牌，接下来新入场的资本和新创业者用自己的方式和理解，逐步建立出生鲜电商的生存准则。

（1）生鲜属于刚需 + 高频消费，其引流能力强。一来，生鲜作为居民日常饮食必需消费品，具有消费总量大、消费者需求刚性的特性；二来，生鲜保质期短，消费者需要通过高频次购买来保证产品的新鲜度；三来，生鲜往往具备较强的引流效应，能带动其他产品销量增长。

（2）生鲜最适合线下体验的特性，有利于新零售的场景附加值延伸。所以，所有大型生鲜超市都加上了餐饮、生鲜加工即食等体验。同时，线下与线上融合的模式，不仅能够规避单纯线上昂贵获客成本和不菲物流成本，还将同时提升传统线下的坪效和人效。因此，生鲜经营越来越成为电商巨头竞争的主要战场。

经过巨头纷纷入局，过去一年中亦有不少生鲜电商创业企业获得巨额融资，并对垒出一定高度的行业门槛和不同模式。受制于冷链物流的高成本等因素，目前生鲜电商盈利能力不尽如人意。

13.2.2　运营难点：盈利难、规模扩张、库存同步

据中国电子商务研究中心及各公司官方新闻，每日优鲜于 2016 年 7 月宣布北京区域盈利，生鲜 O2O 电商多点于 2017 年 3 月宣布其 1 月在北京实现盈利，其他包括易果生鲜、中粮我买网等生鲜电商仍处于亏损中。那么我们来看看，这几类活下来的创业平台目前又有哪些问题呢？分析生鲜行业的运营难点，如图 13-2 所示。

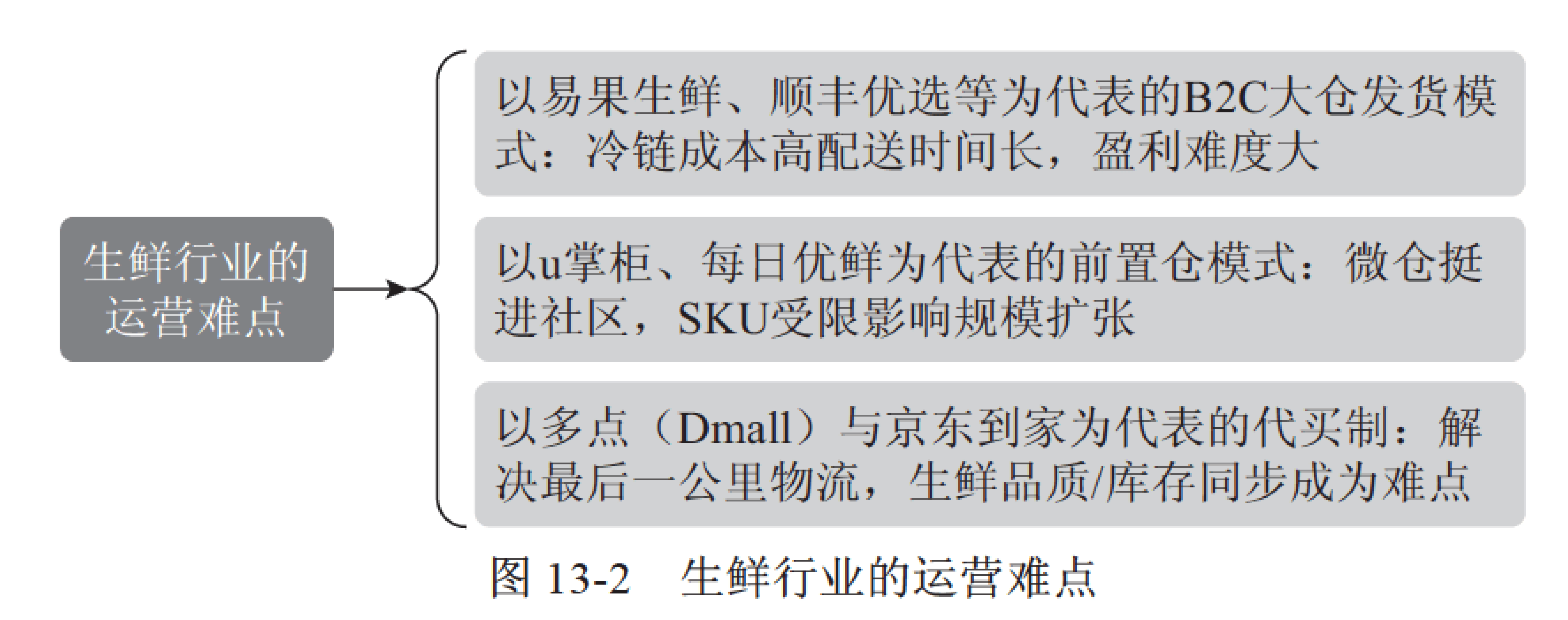


图 13-2　生鲜行业的运营难点

面对行业高额成本以及并未培养其大量用户的情况下，电商亏损也就在预料之中。目前，生鲜电商大都针对中国食品安全度不够高、消费升级的趋势，行业普遍走向高端化，侧重食品安全和产品附加值。

13.2.3 创业思路：生鲜创业后红利时代开始登场

一个行业处于暴利状态时，竞争者和新入行者势必蜂拥而至，从而导致该行业慢慢变成微利状态，甚至在开始的竞争曲线阶段是亏损状态。行业里所有的人都感觉生意不好做的时候，就是在回归微利时代的时候，也就是一个行业走向成熟的阶段，往往也是最容易出现好公司的阶段。生鲜行业正处于这个阶段，我们也在这个后红利时代总结出一些创业思路。

- 其一，生鲜商品特别是日常生鲜，其刚需高频但高费用、低毛利的属性，使得生鲜零售的业态模式演进较难形成直接的规模经济，但是随着消费升级和经济发展，这一方向的创业路径随着新技术、新思路的诞生将越来越宽。
- 其二，从未来趋势看，无论是农贸市场、生鲜超市还是生鲜电商（B2C和 O2O），都将因其独特的需求场景而继续具备存在价值，但都必须顺应消费体验更加舒适化、消费商品更具特定价值化，如更有营养、更好吃、更健康等的要求。
- 其三，对于线下生鲜零售渠道而言，通过生鲜服务商间接或直接打通“农超”，缩短生鲜流通环节，同时掌握自主生鲜运营能力的泛超市业态将在线下生鲜零售，特别是日常生鲜零售中扮演越来越重要的角色，其市场份额将持续扩大。
- 其四，对于线上生鲜电商而言，无论是 B2C 还是 O2O，目前从财务模型看都没有经历完整的市场考验，但是高频流量的诱惑，使得电商平台或者垂直玩家不断进入这个市场，且都在一些探索模式中出现了依靠售卖实现独立盈利的曙光。
- 其五，生鲜电商（包括 B2C 和 O2O）模式保持未来竞争力的本质在于解决两大核心问题——降低冷链配送成本与提高生鲜配送时效，而其中降低冷链配送成本则为实现独立盈利的关键。

无论哪个行业都有马太效应，第一名和第二名可以占据很大市场份额，生鲜也一样。不过生鲜行业市场也很大，第七、八、九名同样也能活得很好，比

如像烘焙、日用卫生品这些领域，甚至能够上市。所以，周黑鸭虽然很强势，但并不阻碍绝味、煌上煌、小胡鸭、留夫鸭这些品牌在各自不同市场占有一席之地。那么，我们一起来看下还有哪些创业机会。

13.2.4 创业赛道：生鲜进入拼工匠精神的时代

当一个市场跑马圈地结束的时候，也就意味着要进入真正的创业后红利时代了。投机、风口的机会不多了，要开始拼工匠精神了。如果说上个时代解决的是有和无的问题，那么这个时代解决的则是好和坏的问题。生鲜电商的创业机会有如图 13-3 所示的四个方向。

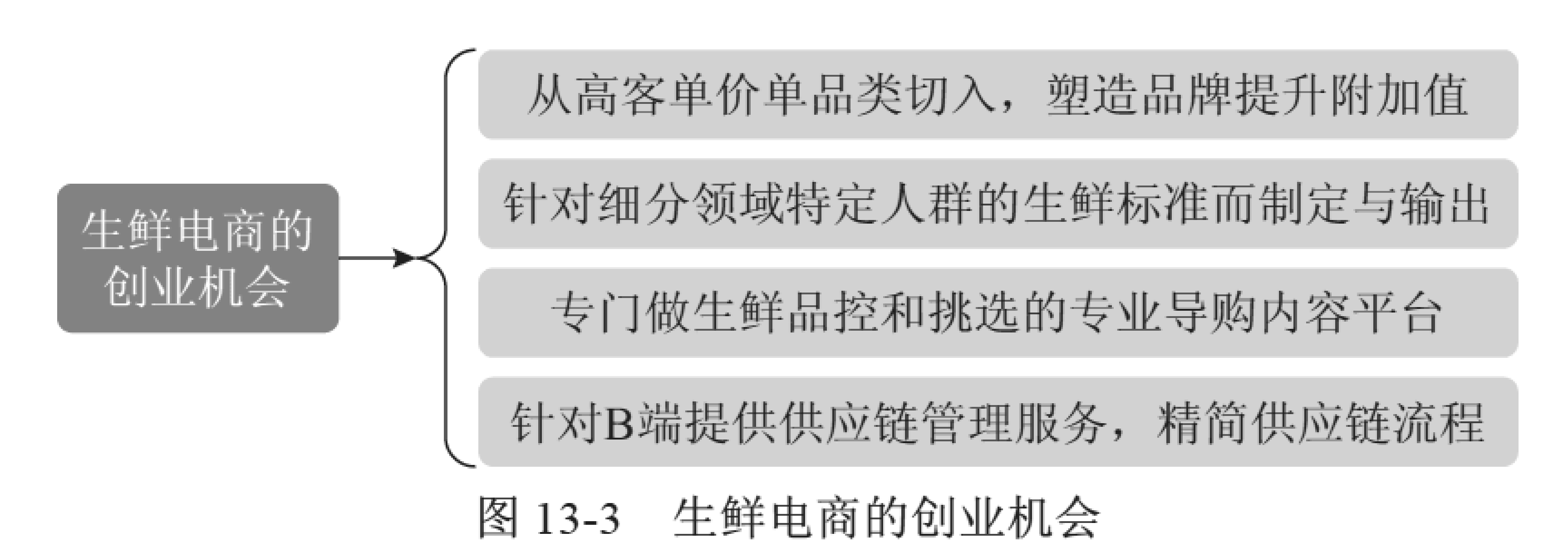


图 13-3　生鲜电商的创业机会

当然，这些只是生鲜电商的冰山一角。随着创业公司、电商巨头甚至物流公司的入局，供应链和冷链基础设施逐渐搭建起来，金融服务开始苏醒，经营生鲜的品牌也变得越来越多。在数万亿的生鲜市场，孕育出多家几百亿规模甚至上千亿规模的企业都是有可能的，对于竞争格局，未来的赢家是稳扎稳打的企业，而不是最有钱的企业。

13.3 盒马鲜生 To C，美菜网 To B：生鲜独角兽的不同成长之路

万亿市场的蛰伏期已经到来。来自电子商务研究中心的一组数据显示，生鲜电商增速逐渐放缓。2012 年以来，随着不少巨头的高调入场，生鲜市场瞬间

爆发，迎来了新的颠覆浪潮。而随着互联网的触角不断延伸，人们也早已不再满足于在菜市场、集市等杂乱无序的场所进行生鲜采购，对生鲜市场提出了更高的要求。从大批跟风者盲目入局、肆虐生长，到九死一生，幸存者们如履薄冰，这个市场发展至今，正在经历一个新的转折。

13.3.1　新生鲜时代：集中度越来越高，头部效应日益增强

根据中国科学院大数据挖掘与知识管理实验室发布的《2018 世界杯生鲜经济数据报告》显示，近两年头部生鲜平台市场份额稳步攀升，截止到 2018 年 Q1，头部生鲜平台已占据了 75% 以上的市场份额，且未来市场将进一步向头部玩家聚集。

生鲜产业也开始走向精细化运作，在 C 端逐渐出现了每日优鲜、京东到家、盒马鲜生等少数头部平台，B 端则出现了美菜网这样的独角兽。报告还指出，良好的用户体验是生鲜电商赢得市场认可的重要指标，如今杂乱无序的采购场景已经慢慢被取代。伴随着越来越多中小玩家的中途退场，生鲜市场的集中度变得越来越高，头部效应日益增强，具体表现在以下两个方面，如图 13-4 所示。

生鲜产业门槛高	生鲜产业在前端需要采购控品、整合零散市场，中端运输对冷链物流配送要求极高，后端的交易售后服务对稚嫩的中间平台来说也是前所未有的挑战
格局越来越明晰	近几年生鲜市场一直在不断洗牌，行业分化进一步加剧，开始逐步踏入市场大调整时期，强者越强，弱者只能被淘汰

图 13-4　生鲜市场的头部效应表现

在 To C 市场，盒马鲜生最具代表性，To B 市场的美菜网估值已高达近 30 亿美元，是名副其实的独角兽。在此背景下，一个重资产、重运营模式下，能够满足餐饮企业等 B 端用户对大体量生鲜交易需求的服务平台，与另一个能够满足城市居民每日所需生鲜采购需求，面向 C 端用户的生鲜平台，在发力点上却呈现出了明显的不同。

13.3.2　盒马鲜生：模式创新在表，对零散市场的整合为里

提起盒马鲜生，大多数人的印象只是阿里巴巴对线下超市的完全重构，塑造了盒马鲜生这一典型的新零售业态。它既是超市，又是餐饮店，也是菜市场，

消费者既可以到店购买，又能在线上下单享受半小时快速配送。但其实，这些只是表象，更深层次看，除了即时加工等餐饮模式上的创新改造，盒马鲜生的不可复制还来自其对生鲜市场的全盘整合与优化，如图 13-5 所示。

全流程信息化	生鲜交易对产品保鲜度要求高，且千人千面的消费行为需要一站式的跟踪，全流程信息化能够让原本C端零散的生鲜交易更加智能、透明与高效，保障消费者体验
从源头保证品质	盒马鲜生通过大数据等技术应用对消费端零散用户进行画像，以此为依据进行补货采买，极大地保证了生鲜产品的“鲜度”
创新物流环节	盒马鲜生通过高成本投入，建立了标准化的高效配送物流体系，还将供应链前移，减少了中间环节，并将用户订单信息与物流体系串联，确保了每份订单的品质

图 13-5　盒马鲜生对生鲜市场的整合与优化

通过对每一个环节的整合、改造，盒马鲜生满足了 C 端服务的标准化体验，解决了传统生鲜市场散乱无序的棘手问题。这也是盒马鲜生在技术成熟度逐渐提高的过程中，与其他追随者们拉开差距的原因。

13.3.3　美菜网：精细化运作 B 端，构建供应链的核心壁垒

对生鲜市场的 B 端用户来说，杂乱无序的生鲜采购场景亟待整合与优化。众所周知，餐饮行业最大的痛点来源于供应链采购环节，食材品质难以保证，食材价格不透明，以及数量不足、采购成本高等诸多乱象亟待解决。

究其原因，主要是买卖双方信息不对等。生鲜市场庞杂无序，供给端的主导地位让买方只能被动接收，饱受高成本之苦。因此，美菜网帮助餐饮行业降本增效的重头戏在采购端，通过严格控品、建立有效的信息反馈机制，优化供应链，从源头改善了整个产业环境。美菜深谙生鲜产业的发展核心，通过扮演 B 端服务商的角色，发力优化供应链模式。

（1）采购端严格控品，保证食材品质和数量。

（2）在 B2B 模式下，美菜对双 B 端信息、诉求进行有效连接和及时反馈，平衡买卖双方的市场地位，在平衡中建立有效、健康的交易机制。

（3）充分跟进整个交易流程，为餐饮企业提供更有保障的售后退换货服务。通过大数据应用推出“产品源头可追溯”服务，是美菜的一大创新优势。

在 B 端市场，美菜网已经成为中国最大的餐饮供应链服务商，其强大的供

应链优化能力，是一般中小平台所不具备的。作为市场上对餐饮供应链需求把握最为精准的平台，美菜网能有效嫁接买卖双方的信息，充分提升餐饮市场的用户体验，保证餐饮企业在供应链端的无忧采购，让单一的餐饮企业实现降本增效和利益最大化。美菜网强大的供应链服务能力，为整个餐饮市场营造出了健康、可持续的产业氛围。

13.3.4　生鲜行业未来：提升用户体验，得供应链者得天下

其实，不论是 B 端还是 C 端市场，盒马鲜生与美菜网实则殊途同归，一个从整合市场入手，提升用户体验，另一个对供应链进行了全方位优化。这两大独角兽告诉我们：未来的生鲜行业，得供应链者得天下。

随着整个行业步入调整期，头部平台养精蓄锐，厚积薄发。蛰伏期的结束，必然伴随着更为激烈的用户体验之争。未来的生鲜市场，品控能力、冷链配送能力，以及售后用户服务能力都是角逐的重点，用户体验更优、供应链优化能力更强的平台，无疑将是最终的王者。

随着供给侧结构性改革的不断深入，大数据、物联网、冷链等技术的应用与加强，保证了生鲜的电商交易品质，带动了消费升级。人们对生鲜品质、配送服务的要求也越来越高，而供应链上的痛点一日不除，B 端、C 端用户的体验就无法提升，生鲜产业也终将是一潭死水。

盒马鲜生和美菜作为行业独角兽，对市场需求的精准把握，让他们做出了相同的选择。尽管着力点不同，发展路径各异，但二者不约而同优化了供应链，提升了 B 端和 C 端的用户体验。于整个行业而言，供应链的优化也让生鲜交易变得更加有序，改善了产业环境，塑造了新的生鲜生态。

13.4

阿里巴巴盒马鲜生效应下，类盒马们该何去何从？

盒马鲜生诞生之际，一时之间山雨欲来风满楼，盒马式“生鲜超市 + 餐饮”

新业态开始在业内肆意生长。显然，阿里巴巴作为“生鲜超市 + 餐饮”新零售业态的首创者尝到了甜头，可是效仿盒马的类盒马们却半点荤腥都没沾到。如此看来，当初跟着“盒马热潮”入局的玩家们像是闹了个大笑话。这是为什么呢？要回答这个问题，我们且先看看“盒马局”中人都有哪些。

13.4.1 继阿里巴巴盒马鲜生后，类盒马们如雨后春笋般疯长

在阿里巴巴内部低调筹备了两年多，随着马云到店走访，盒马鲜生被推到聚光灯之下。一时之间各大媒体关于盒马鲜生的报道铺天盖地。至此，盒马鲜生以一个零售界新物种的身份进入大家的认知中。同时，永辉超市推出了“超级物种”，计划未来开店 100 家。截至 2018 年 6 月，“超级物种”一共拥有 19 家新店，其中大部分门店以“店中店”形式进驻永辉超市。

除了盒马鲜生和超级物种之外，跟风“盒马式”业态的企业数不胜数。例如，新华都海物会、步步高的鲜食演义、天虹的 sp@ce、百联 RISO、大润发的大润发优鲜、联华的精选未来店、物美的杭州近江店、京东 7fresh、苏宁的苏鲜生以及美团小象生鲜等。

在阿里盒马鲜生和腾讯超级物种的牵头下，“生鲜超市 + 餐饮”新零售业态如雨后春笋般疯长。尤其是在盒马鲜生宣布实现盈利之后，有关企业对“盒马式”新零售更是趋之若鹜。于是，类盒马们一个个以光鲜亮丽的形象出场了。

13.4.2 类盒马们的转型痛点：成本高、利润薄，市场盈利难

想要知道类盒马们后来怎么样了，先来看两组数据。

2018 年 7 月，永辉超市发布了半年业绩快报，上半年实现营业收入 343.97 亿元，营收同比增长 21.47%，但是营业利润同比下降 22.65%，归属上市公司股东净利润下降 10.67%。同年，新华都发布的《2018 年上半年的业绩快报》显示，归属股东净利润为 550 万～ 1 000 万元，同比下降 77.09% ～ 86.85%。事实上，不仅永辉和新华都利润走低，入局类盒马生鲜超市的玩家们都没有赚到钱。

经过两年的市场检验，类盒马们成本高利润薄，以永辉、新华都这两家为代表的上市商超盈利能力都有不同程度下降，其他类盒马也没有实现盈利。因为盈利难的问题，类盒马入不敷出，进入转型新零售的阵痛期。

显然，永辉推出“超级物种”，新华都推出海物会，这些新业态并没有能帮助它们避免转型阵痛，反而是降低了利润率，加速了阵痛来临。并且，导致转型阵痛的原因都有因为新业务投入大、回报期预测失真。所谓的新业务，就是盒马鲜生的“生鲜超市 + 餐饮”新零售模式。

13.4.3　盈利困难的两大原因：利润薄、运营成本过大

为什么类盒马们无一实现盈利？其盈利难的原因无非以下几点，如图 13-6 所示。

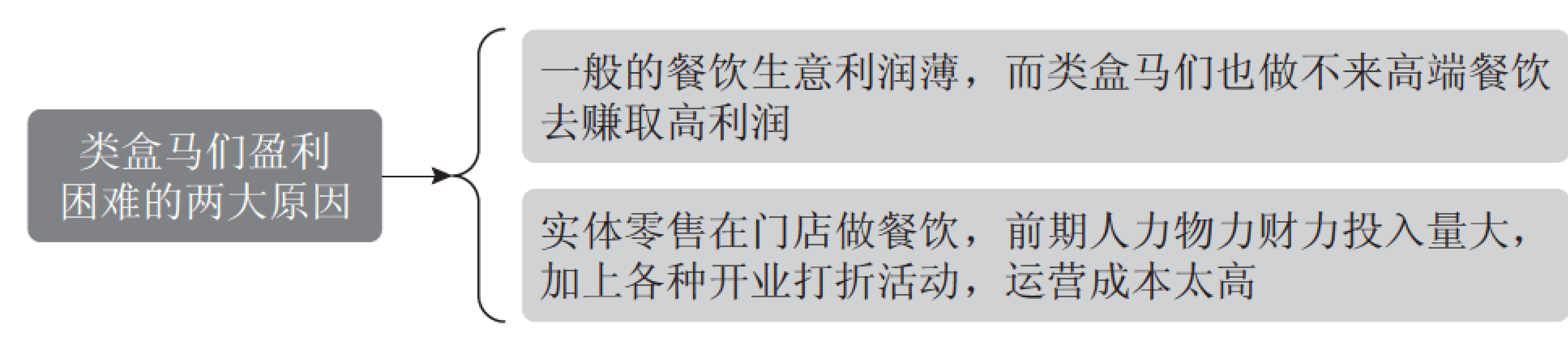


图 13-6　类盒马们盈利困难的两大原因

13.4.4　类盒马们的求生之路：持续生存发展的两方面

餐饮利润低和运营成本高等原因使得类盒马们难以实现盈利。那么，是不是类盒马们就此走上绝境毫无回天之力了呢？笔者认为，并非如此。类盒马们想要继续生存发展，必须从两个方面着手，如图 13-7 所示。

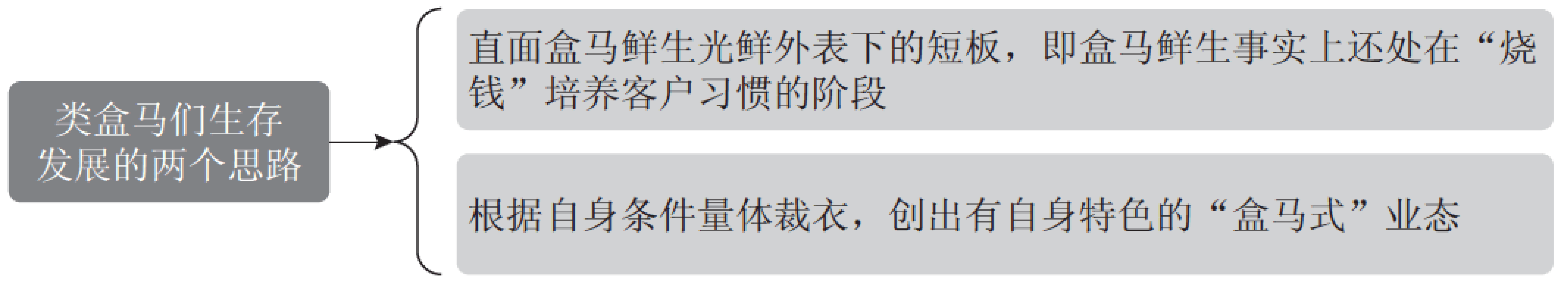


图 13-7　类盒马们生存发展的两个思路

总的来说，在“新零售”的催化下，类盒马们纷纷诞生。但是，类盒马们要在盒马效应下寻求出路，走出各自的康庄大道并不容易。例如，大润发优鲜想要借助大润发超市的客流来实现其“盒马式”新零售的设想，那么就要始终牢记初衷，利用好超市客流的优势，主打“生鲜超市”，而不是在“餐饮”上过多花费功夫。

13.5 易果集团：与盒马深化合作，推进阿里生鲜全链能力

阿里巴巴再次对自己的新零售生态矩阵“动刀”。易果与盒马鲜生将深化合作，以进一步打通线上线下，加速建设和升级生鲜供应链体系，推进阿里巴巴生鲜全链能力。易果集团将进一步强化数字驱动的生鲜全产业链协作平台的定位，发挥供应链、冷链物流和新零售赋能的全链路优势，专注为包括盒马鲜生、大润发、猫超生鲜、饿了么在内的阿里生态内新零售、新餐饮赋能。盒马则将为更多消费者提供线上线下一体化的优质生鲜产品和服务，除了继续在全国范围拓店，还将同时负责猫超生鲜的运营。

从提出新零售概念，到创造“新物种”盒马鲜生，再到赋能大润发等传统商超，过去几年里阿里巴巴高举新零售旗帜，风风火火走南闯北。这一次新零售变阵涉及的是深耕生鲜产业 13 年的易果集团，以及新秀盒马鲜生，其中意味着两点：第一，易果集团将专注于 B 端；第二，盒马鲜生 C 端生态再添一子。

这种变阵，宏观上看，必然藏有阿里对于整个新零售生态的战略思考。

13.5.1 变阵：易果 to B、盒马 to C，零售版图更清晰

如今，易果集团脱手 C 端，全面 to B，某种意义上看，阿里巴巴显然是想让易果集团专心 to B 了。当然，不是说易果集团 to C 做得不好，而是说 to B 是易果集团的长项，只做这一件事，易果集团显然会更加得心应手。

再看盒马鲜生，接手天猫超市后，盒马鲜生在 C 端又收下一个大的流量入口，这对于盒马鲜生的到家业务来说，是极大的利好。而且对正在快跑的盒马鲜生来说，无疑也是一次长期有效的输血。所以说，在这次变阵后，易果集团的零售生态定位其实更加严谨了，而盒马鲜生的生态也将得到优化。

一个 to B 和一个 to C，阿里的新零售战略布局，变得更加清晰。清晰的战略布局，有利于阿里整个新零售生态未来的成长。

一方面，从上游最前端的农民，到下游最末端的消费者，其实都在阿里的

掌握之下，而整个生鲜链路在易果集团和盒马鲜生的合作下也能无缝对接。另一方面，做大新零售生态，本质上就是把 B 端和 C 端的体量都做大。在 B 端，就是要形成庞大坚固的供应链根系，比如易果集团的云象供应链目前已经能够一站式满足各类供应商的多元化需求了。而在 C 端，就是要聚拢庞大群体的忠实消费者，正如盒马鲜生通过会员制吸引长期用户一样。

所以，阿里巴巴要做大新零售生态，易果集团和盒马鲜生各司其职，是最理想的状态。总的来说，这次调整，易果集团在专业性上有所加强，盒马鲜生在流量、业务生态上有所加强，阿里巴巴“左手 to B，右手 to C”的零售战略布局俨然已经相当清晰了。而易果集团，也将因这次的变阵，成为产业化红利的长期直接受益者。

13.5.2　利好：全面 to B 的易果要“沐浴”产业红利

to C 没人会否认，to B 的时代已经到来了。尽管 BAT 三巨头在对互联网下半场的理解上有出入，但 to B 却是最默契的共识。

一方面，to B 的巨大红利已经不断渗出，云计算就是最典型的例子，亚马逊 AWS、阿里云、腾讯云等，正乘这股东风而起。另一方面，BAT 们在漫长的 to C 互联网发展中积淀了强大的技术和流量实力，而这两样工具是 to B 的核心竞争力。

如果从发展史来看，易果集团在 to B 上甚至比 BAT 还要更专一。在阿里巴巴的这次变阵后，全面 to B 的易果集团，无疑也会收获两个利好。

（1）生鲜的产业化红利。所谓生鲜的产业化红利，主要还是来自供应链企业的改革和升级需求，比如农产品公司的数字化和智能化、农产品采购的效率提升等。

（2）专一化优势。易果全心全意 to B 一方面有利于集团本身的战略定位，另一方面则让集团有更多机会和时间去探索和实践生鲜 to B 的很多设想。长远来看，本来就定位于行业赋能平台的易果集团，在这样的客观条件下，是必然能更好更快地做出成绩的。

这两个利好，对易果集团来说，也蔚为关键，因为这能帮助易果构建更坚固的“护城河”。当然，这主要还是源于易果集团的头部化优势。虽有产业化红利，但不是人人能得，更不是人人能持久地获得。因为生鲜的产业化升级，小平台

或者是技术能力不够的平台，往往不足以挑大梁，甚至只能作为被赋能者。易果集团拥有的身经百战经历和生态化能力，在产业都在寻求同一个方向的升级时，显得更为突出。

13.5.3 意义：生态地位拔高，向下一个产业高地挺进

易果集团在阿里新零售生态内的重要性一直都不容小觑，除了自营渠道（易果生鲜）外，还有独家运营渠道（猫超生鲜）以及诸多新零售渠道（钉钉、鲜生活等）。这次变阵之后，易果集团的地位还将提升一个层级。

- 首先，从阿里整个大的新零售生态战略布局来看，to B 是未来的一个发展重点，生鲜也是一个规模巨大的垂直市场。
- 其次，从易果集团的功能来看，专注于 to B 的易果集团在供应链效率和成本等方面必然会不断优化，多方面升级同时也会让 B 端合作者们降本增效。

所以说，全面 to B 的易果，在阿里零售生态内将变得越来越重要。想必这也是阿里巴巴希望看到的，因为 to B 和生鲜都是必争之地，早一步建成生鲜 B 端的强大生态，在未来零售的博弈中，就能先下一城，甚至坐拥大片江山。

例如，易果集团推出了全流程可追溯系统，并已经实现落地。这意味着，生鲜产业的顽疾，一直是易果集团重点关注的一个方向。而现在，易果集团实现了突破，这将继续巩固其产业基础设施角色的地位。

在这样的加速度下，除了会继续加固生鲜供应链壁垒外，易果集团必定还会继续优化对整个生鲜产业赋能效应。

第14章

餐饮行业：实现精准化用户营销

内容逻辑：首先用分析餐饮新零售的 3 种不同玩法，并总结了行业痛点和趋势，然后介绍两个不同品类的案例。

知识干货：提升技术、差异化竞争、食品安全、智能厨房、轻社交、驱动效果、文化竞争、圈层比拼、无人智慧餐厅

- 餐饮新零售：看“海哺坎”三位玩家怎么玩
- 咖啡新零售：线上驱动和线下驱动的对垒
- 船歌鱼水饺：联合口碑打造无人智慧餐厅

14.1 餐饮新零售：看“海哺坎”三位玩家怎么玩

新零售的到来，让餐饮行业也发生了很大的改变。随着，消费者对于吃的心理诉求的变化，在消费升级的场景中，如何把握新时代客户需求成为餐饮人不得不面对的课题。以火爆的火锅市场为例，有凭借服务出名的海底捞，有一直勤恳耕作的呷哺呷哺，有新晋“网红”小龙坎等。下面，我们就来看看“海哺坎”这三位玩家如何表演。

14.1.1 海底捞：拓宽业务线，牵手阿里云来提升技术

说起火锅巨头海底捞，首先联想到的便是它排队用餐前的服务——免费擦鞋、修指甲、免费果盘小吃等。2018 年 9 月 26 日，海底捞成功赴港上市，且上市当天市值就破千亿港币。其实，海底捞要上市在火锅行业里是意料之中的事。据了解海底捞 2017 年的收入达到了 106.37 亿元，在国内火锅界遥遥领先。尽管领先优势如此之大，也阻止不了海底捞对餐饮行业的继续探索。为了谋求进一步的发展，海底捞开始将触角伸到其他餐饮业态。

继 2010 年开创了外卖火锅先河后，海底捞在 2018 年 7 月 5 日推出的外卖

烧烤亦是再一次尝鲜。据介绍，外卖烧烤的烤炉和烤制方式均用“黑科技”打造，外卖小哥上门现烤，且此次的无烟电烤炉即使在 10 平方米的小屋里烧烤都不会有烟。看来海底捞在此次的外卖烧烤中，不仅是拓宽了业务线，后厨的设备也随之升级了。

此外，海底捞上市的招股书里出现了阿里云。确实，海底捞的 2 000 万会员需要借力阿里云自研的“中台”理念和技术来进行整合，它需要进一步了解顾客的需求，打造真正的火锅帝国。除此之外，据悉阿里云还通过算法以及高德数据帮助海底捞科学选址开店，因为火锅店的位置优势是为其带来盈利的重要因素之一。

对于海底捞而言，在服务的基础上提升对技术的把控，显然是对企业可持续发展很好的规划。但是对于消费者而言，海底捞的价格确实是比同行高，服务再好，价格的高消费还是可能会让部分客户望而止步。

14.1.2 呷哺呷哺：保持性价比，形成差异化竞争优势

再看另一火锅巨头——呷哺呷哺。截至 2018 年 6 月底，呷哺呷哺拥有了 780 家餐厅，遍布中国 14 个省份的 86 个城市以及 3 个直辖市。但是，呷哺呷哺在各个城市之间的店铺数量差距还是比较悬殊的，比如同为一线城市的北京和上海店铺数量就相差了 5 倍多。

近几年来，呷哺呷哺的利润增速也没能跟上其扩张的步伐。为了追求最大化利益，呷哺呷哺便拾起了价格策略，即提高产品价格。据悉，2016 年 6 月呷哺呷哺就推出了中高端火锅——凑凑火锅，凑凑不仅做火锅，还卖现制茶饮，门店直营之外还可以外带或外卖。

虽说价格提上去了，但结果却不太如人意。2018 年上半年，虽说呷哺呷哺净利润增长到了 11.5%，但是也仅为 2.09 亿元。由此可见，呷哺呷哺的高端转型之路可能并不能挽回多大局面。

呷哺呷哺在价格上的策略隐约有对标海底捞的意思，但目前的价格明显已经偏贵。因此其未来在提价方面应该谨慎，一旦超过某个价格区间，可能会导致客流较大幅度的下滑。保持性价比仍然是呷哺呷哺的核心竞争力，在合理的价格下提供优质的产品，进而和海底捞与小龙坎形成差异化竞争。

另外，很多人反映呷哺呷哺的调味料偏咸，但轻易改变口味对公司很可能弊大于利，早期的可口可乐就是个反面例子。实际上人类对于到底需要什么口味产品的概念是模糊的，口味只要在可以接受的范畴就好，至于中国不同地区口味存在差异需要注意，但是一旦确定了口味，最好不要轻易改变。因此，在味道上不作大改变或许是较正确的决定。

综合来看，呷哺呷哺要完成千亿市值的目标仍然比较困难。地域门店之间的差距是一方面，价格策略是另一方面，除此之外企业内部可能还隐藏着其他问题，可见呷哺呷哺需要做出的努力依然巨大。

14.1.3 小龙坎：人气高、门店存活率高、话题热度高

人生没有过不去的坎，如果有，那小龙坎算一个。开业 4 年，截至 2018 年 5 月，小龙坎全国布局已经超过了 700 家门店，对比发展了 20 年的呷哺呷哺才拥有的 780 家门店，小龙坎的扩张速度着实惊人。此外据相关消息，小龙坎的新加坡海外直营店、新西兰海外直营店、澳大利亚墨尔本合作店也相继开业。值得一提的是，无论开了多少家，小龙坎合作门店的存活率均高达 100%。可见走出国门的小龙坎不仅人气高，门店存活率也是不在话下。

对比 1994 年出生的海底捞以及 1998 年的呷哺呷哺，2014 年问世的小龙坎似乎更具年轻、时尚的气息。据小龙坎内部数据调查统计，60% 以上的消费人群为年轻群体，40% 左右为中年、老年群体。年轻人作为小龙坎的消费主力军，无辣不欢似乎已形成某种社会态度。

此外，与呷哺呷哺“凑凑火锅 + 茶饮”的复合形态不同，“龙小茶”是独立的门店运营模式，是独立的品牌。茶饮市场潜力巨大，与火锅店搭配能很好地丰富产品线。小龙坎凭借其创新的客户体验与服务赢得口碑，迅速走红。

但被捧得越高，摔得也越重，小龙坎被爆出了一些后厨危机问题，并登上了微博热搜。危机发生之后，小龙坎并没有第一时间出面表态，可能会让一些消费者对其渐失信任。

区别于海底捞与呷哺呷哺不开放加盟的运营模式，加盟的方式确实让小龙坎在短时间内快速扩张。有观点认为快速扩张的言下之意是野蛮生长，恰恰也反映出了其监管制度的不完善，这也正是后厨危机事件的缘起。

14.1.4　行业痛点：食品安全难把控，都在后厨栽跟头

尽管三位火锅玩家业态花样百出，但行业痛点也依旧难以规避。食品安全没有把好门，在座的三位都在后厨栽过跟头。如果说小龙坎后厨出现的问题是其加盟店监管不严所致，那么尽管海底捞和呷哺呷哺对外不开放加盟，还是一样会存在食品安全隐患。可见一旦出现食品安全危机，对公司的品牌价值和收入都是很大的打击，恢复起来也不容易。火锅行业门槛较低，商家免不了在食品安全管理方面会存在一定的问题，往后业界的监管亟待加强。

另外，吃火锅的方式正在改变，企业像变戏法一样对火锅开始了不同的呈现方式，关键是花样百出的火锅总能刺激吃货们几度消费。吃火锅的方式已不再局限于一群人到店围坐锅前一起开涮了，不出门在家就能等到火锅外卖的梦想已经实现。此外“火锅＋饮品”、无烟火锅等新的形势也打开了火锅新纪元的大门。

14.1.5　引领潮流：外卖、火锅饮品、智能厨房求突破

随着人们消费水平不断提高以及消费观念不断改变，目前价格已不再是消费的唯一标准了，海底捞的“贵”也在慢慢被人们接受。如今，消费者更愿意为那些实现自我价值、消费体验好的商品和服务埋单。

目前，市面上的外卖服务已经变成了餐饮公司品牌推广的一个有效手段，用户使用外卖次数越多，理论上区域餐饮企业的可见次数持续增多，区域性的店铺数量越多，相对的推广成本也越低，同时还可以放大连锁企业的品牌价值。因此，呷哺呷哺、小龙坎等相继地均开始展开外卖业务。

首先以目前的情况来看，火锅的外卖业务发展还不成熟，仍然停留在探索阶段。但是各位火锅玩家都明白，努力开发外卖市场不仅会提升品牌价值，还可以提升单店的收入水平。这也折射出火锅外卖市场将赴红海的现象。

其次以小龙坎的“龙小茶”与呷哺呷哺的“凑凑火锅＋茶饮”来看，这种偏新零售方向的方式也将在火锅行业刮起旋风。喝完下午茶接着吃火锅，或者边吃火锅边喝茶，这种消费观念的改变也是火锅企业不得不抓住的点，抓住消费者的消费观也是最快提升营业利润的重要因素。

此前，有网友在被海底捞热情的服务折服之后，曾提出大胆想象——未来的火锅玩家们能否根据人工智能的需求造出一位“朋友”陪吃火锅？或者能否用智能技术改善厨房的卫生环境？比如利用智能技术检测厨房是否存在蟑螂、老鼠等，并在发现后立马解决。

其实，海底捞已经在智能后厨上开始倾注心血，小龙坎的“明厨亮造”已经上线，呷哺呷哺还在探索的路上。可见未来的火锅市场将越来越往人工智能方向发展。值得一提的是，无烟火锅的时代已经到来，火锅企业未来的突围点或许是得“无烟”者得天下。

最后，火锅市场虽然已是红海，但低门槛仍吸引着更多的竞争者进入。因此，如何在竞争中保持优势的同时还能杀出赚钱的口子，对海底捞、呷哺呷哺、小龙坎来说都是该思考的问题。

14.2 咖啡新零售：线上驱动和线下驱动的对垒

作为世界三大饮料之一，咖啡消费正呈现全球性的增长，有数据预测，咖啡 2022 年全球消费量将超过 1 000 万吨。在中国这个最大的市场，咖啡虽为舶来品，但其市场依然与全球趋势一致，甚至增长速度更加惊人，相关数据显示中国即饮咖啡复合增长率超过 30%。但咖啡市场的发展也并非风平浪静，尤其近几年，充满了变数。其中，从咖啡线下门店的现状便可窥见咖啡市场的风云变幻，形势一片大好与闭店潮形成了极大的反差。

有闭店就有开店，有开店也会有闭店，这种传统行业的平衡规则谁也无法改变。不过，自 2016 年新零售趋势开始席卷零售各个细分行业时，咖啡市场也相应地得到了应有的“改革升级”。咖啡新零售由互联网和传统品牌共同推动。比如，连锁咖啡品牌星巴克、Costa、咖啡之翼引入科技元素打造智慧门店；互联网品牌连咖啡专注于咖啡外送，在线下设置“前置仓”；咖啡零点吧、友饮从无人零售切入做无人咖啡机；瑞幸咖啡从线上杀到线下快速大规模开店等。但与此同时，红海厮杀依然是咖啡市场一直持续的主旋律，那么借助新零售这

阵风，咖啡品牌们打出了什么好牌？又能靠什么驱动自己面对时下的各种挑战和机遇呢？

14.2.1 线上驱动型撒手锏：轻社交、前置仓和快速迭代

新零售普遍的分解方法，就是分为线上和线下，这也是互联网出现之后的一个显性消费分界线。但不要忘了，新零售亦有连接线上和线下的物流环节，所以说新零售领域内的消费行为本质上是一种连锁环节。

顾名思义，线上驱动就是重心放在线上，然后有效驱动线下以及物流环节的运行，比如京东、天猫等电商依托线下的快闪店，将线上流量导入其中，或者是飞凡 APP 等依托商业广场的数据优势引导消费者线下逛店或者社交。在咖啡品牌中，拥有重互联网基因的显然都是线上驱动型，或者说前期都是线上驱动型。这类咖啡品牌有以下三个特性。

1. 门店属性的弱化

以主打外送的连咖啡为例，其线下店不是平常意义上的商业性门面，而被称为“站点”，这些“站点”大多隐藏在一线城市的核心商业区，而且是动态的。所谓动态，指的是站点面积、人员和机器配置会根据线上订单量等因素来调节，即使是同一天的高峰期和低谷期，其配备的咖啡师数量可能也会有所调整。这个站点的功能有两项——制作和配送。

连咖啡的站点可以类比每日优鲜的前置仓，也就是通过距离上的优势来争夺效率。在当前新零售业态普遍崇尚的“三公里半径”打法下，盒马鲜生、京东 7fresh 等都在用覆盖半径来抢夺消费者。所以，连咖啡的站点从功能上看也同样服务于这一战略需求，而且连咖啡站点目前都安置于北上广等核心商圈的做法，也很好地说明了这一点。

2. 轻社交模式

线上驱动的核心必然要依赖于线上场景，对于咖啡来说，这个线上场景可以是微信和小程序，也可以是 O2O 生活平台，还可以是电商。但是这还不够，要想做到新零售，就必须转换流量思维。于是，轻社交模式就成了一个流量工具。

以连咖啡为例，根据新榜 2018 年 1 ～ 3 月《中国餐饮品牌新媒体影响力排行榜》显示，其线上新媒体影响力目前在饮料品牌中排名第三，仅次于星巴克中国和喜茶。能够以新媒体力量推动咖啡的推广是线上驱动型模式的一个核

心特征，研究连咖啡的轻社交模式可以发现三个特征。

第一，似拼多多但更轻，其小程序拼团多为 2 ～ 3 人，咖啡是快消品，消费者的需求来得快去得也快，所以更少的拼团人数既可以提高效率，又不至于让消费者感到为难；第二，灵活度高，连咖啡独创的“咖啡库”概念，使它的咖啡在线上转化为电子形式，有“自己喝”和“送微信好友”两种模式，事实上这类似于超市的礼品卡，让咖啡成为一种社交工具；第三，共性裂变社交，爱好咖啡的人很多，当这种拼团或者是送好友的方法在微信中传播时，往往比那些耐用品更受人欢迎，或者说不会受到排斥，这便是利用了咖啡本身覆盖的人群优势。

轻社交模式的成败与否也取决于对流量黏性的控制，因为上面的这三个特征并不能保证拥有长期的流量，所以线上驱动型品牌必然也需要以适当的营销来保证用户黏性，连咖啡为此也通过频繁的电商节营销来保持用户对品牌的认知度。

3. 为迎合消费升级对产品的快速迭代

对于线上驱动型品牌来说，电商基因决定其必须要对商品进行运营，综合电商平台有千万件商品，但咖啡属于极其细分的领域，消费者纵然对咖啡专情，但丰富的选择依然是消费者潜在的一种需求。

相关报告显示，咖啡消费者女性占 70%，年轻用户占 75.3%。可以说，咖啡也正在成为“女性经济”的一个主战场，加之年轻用户的消费习惯，品牌的多样化与新奇体验更是一件必须为之的事情。

但品类迭代并非线上驱动型品牌的专属，星巴克、Costa 等几乎每个月都会推出新品。但正因为线上是电商化的场景，对连咖啡这样的品牌来说，产品的迭代速度也决定了其在市场上的渗透率，所以产品迭代于此类品牌而言，生存意义更大。比如，连咖啡推出了包含两款黑咖啡的精品咖啡系列，目的就在于用新品来延续自己的生命力，并提高竞争力。因为在当前的环境下，咖啡品牌的不断涌现已经让市场上充斥着各种新品咖啡，同质化的现象也是愈发严重，即使是星巴克，也要不断面对各种新咖啡品牌的冲击。

总之，线上驱动型品牌的中央驱动轮在线上场景，比如连咖啡的微信公众号以及微信小程序。同时，这类品牌对于线下店的认知倾向于功能性，而非商业化运营。简单来说，线上驱动型品牌就是倾向于满足消费者的购买与品尝需求，而不是线下场景需求。

14.2.2 线下驱动型：技术和精细运作是命门

线上驱动模式的互联网基因更重，而线下驱动模式的场景化基因更重。传统模式有连锁形式、加盟形式等，皆以门店为主，比如星巴克、Costa 等。但新零售给到的可能性更大，参考便利店领域的新零售案例，其中有两类比较突出，一类是无人化，比如无人货架、无人便利店等，另类是智慧化。而在咖啡行业，同样有无人化的咖啡机，比如友饮、e 乐饮等，也有智慧门店的改造，比如星巴克。之所以将其归类于线下驱动型，源于以下两点。

1. 技术参与率以及影响力的提高

比如友饮的无人咖啡机可实现智能物联网远程管理、远程联网控制、智能化运营等，目前已经升级到四代机器。能够在咖啡零售上实现无人化，其实要归功于咖啡本身的制作流程可标准化。咖啡制作并非难事，绝大部分人对于咖啡的要求并不是十分敏感，如果不对咖啡的口感造成破坏，那么消费者对于咖啡的制作方式就是一视同仁的。

而相关报道也证明，一些无人咖啡机品牌的确取得了比较好的销售成绩。事实上，这恰好证明了线下驱动型的爆发力。在场景的加持下，咖啡机的技术其实起到了主导作用，效率得到了质变，与快消品的属性吻合得天衣无缝。而且，技术也决定了咖啡机是否会陷入同质化困境，这更让技术成为无人咖啡机的核心竞争力。

除了友饮，星巴克联合阿里巴巴推出的智慧门店，也在 AR 技术的帮助下让消费者体验焕然一新。所以说，技术的参与会使传统门店摇身一变成为新零售门店，带来意想不到的效果。但是潜在的挑战同样存在，技术化的东西可能不会打动那些对于咖啡品质需求严苛的人，比如星巴克、Costa 的忠实粉丝们。

2. 精细化运作

拿友饮、e 乐饮等来说，机器落地场景的选择同无人货架的道理相同，而且他们都有同样的目的——快速覆盖。但是相对来看，无人咖啡机的场景精细化运作的需求更高，铺设的场景有学校、办公室、社区，也有影院、购物中心等。所以说，精细化运作考虑的是场景的流量、成本等，同星巴克们选择商业地带的原则没有太多出入。

这样的精细化运作还有两个体现，一是需要满足消费者的某种场景化需求，

比如办公室白领工作间隙的咖啡需求；二是需要借助新场景来完成新的体验输出，比如星巴克的 AR 玩法。

所以，对于线下驱动型品牌而言，因为线下部分往往是固定的，比如门店或者机器，要对其改革就要动用技术。当然线下驱动也离不开线上的帮助，比如无人咖啡机的 O2O 消费。即使有技术迭代和线上工具，精细化的运作也并非可以一蹴而就，同样也要面临试错成本带来的失败风险，比如友饮此前在北京的无人咖啡店就因为晚上的销售效果不理想而被迫关掉。

14.2.3　驱动效果“因地制宜”，线上型和线下型各有千秋

比较两种类型的咖啡新零售，二者之间没有绝对的优劣之分。但这两种模式，确实存在两个区别点。

1. 驱动效果

互联网和线下一直是对立的，新零售的出现让两者走向合作，从而到达目前这样亦竞亦合的状态，但是对立的基因是一直存在的。线上线下都受流量影响，就门店和线上场景相比，显然流量不在一个量级。拿连咖啡和星巴克来说，网上有数据比较显示，连咖啡的“万能咖啡”在“双 12”当天达到 30 万杯的销量，相当于 1 000 家星巴克门店单日的销量。而且，线上用户往往会形成更为稳定的消费习惯，比如在固定场所美团、饿了么或微信等 APP 上消费，相比之下，消费者在线下消费往往会考虑到距离和时间问题，所以返回到线上消费也是常有的事，外送模式很大程度上由此需求催生。

所以说，线上驱动型的品牌靠大流量和黏性流量加持，能够拥有比较高净值的消费群体，而线下门店在流量方面处于弱势地位，这也是星巴克们要通过新媒体来争夺消费者的主要原因。不过，对于连咖啡们来说，线上推广的成本需要精打细算，如果要一直让消费者保持高关注度，持续的投入也是一个必须考量的关键因素。

2. 驱动深度和广度

还是由于线上场景的优势，咖啡品牌更容易渗透到不同的社交圈层之中，连咖啡的轻社交模式就具备这样的渗透力。一方面，线上消费场景一旦基于微信这样的庞大社交生态，社交驱动的消费往往就轻而易举，拼多多的成功就是一个例子；另一方面，线上驱动的交互模式更符合消费者的猎奇心理和从众心

理。但过于深入地了解用户可能也要面临事无巨细与点到为止的抉择和挑战。

而线下驱动由于场景特性，往往不能很好地注意或满足消费者购买需求以外的东西，比如无人咖啡机与人的交互不存在人性化的内容，这也使得场景本身就像是冷冰冰的交易场所。不过，线下场景能够满足人的一些感性需求，比如安静地喝咖啡，或者说有一个足够休闲的场所，这也是线下门店的优势所在。

14.2.4　咖啡的未来制霸点：文化竞争和圈层比拼

新零售在咖啡行业的渗透率会持续扩大，一是源于传统门店急于转型的心态；二是源于互联网品牌可能会进一步下沉到线下。对于线上驱动和线下驱动两种模式而言，目前来看也都各自诞生了排头军。但是，咖啡行业的洗牌不会停，下一步怎么走仍是长期存在重要议题。无论是线上驱动还是线下驱动，咖啡品牌们要实现进一步的突围，必须要盯紧两个行业发展趋势。

（1）产品消费文化的竞争。如同当下许多“网红”饮料一样，独特的消费文化往往会戳到消费者的痛点。比如，此前丧茶的“丧文化”，或者以连咖啡推出的时间模式来看，白天咖啡店、晚上小酒馆的氛围特色本质上也是一种消费文化的搭建。要对消费者形成长久的吸附力，可持续性的消费文化是关键，而在这方面，互联网品牌们可能更加具备优势，比如一个 10W+ 的文案往往就会掀起一股新的潮流，但保持文化的底层架构不变是关键，消费者一旦对品牌形成某种认知且找到共鸣，那么顺其自然就会被纳入品牌的消费文化之中，成为“死忠粉”。另外，新品的研发由于是文化的拓宽和重读，往往也是消费文化的组成部分。

（2）用户圈层竞争。星巴克的咖啡文化可以说在中国已经难以动摇，小资、时尚、品位……无论被冠以什么样的消费标签，星巴克都已经拥有了自己的固定消费群体，那就是年轻新中产。星巴克中国提供的数据显示，在星巴克的忠实消费者，“80 后”为第一大群体，占比达 53%；“90 后”为第二大群体，占比 24%；职业都市白领也是星巴克消费者的一个重要标签。不过，中国的消费者圈层不止于此，比如友饮从校园切入就是看中校园市场消费者的统一特征——年轻且具备强烈的消费尝试欲望；基于微信场景加上轻社交模式，连咖啡在线上同样是专注于年轻消费者。未来的用户圈层竞争，可以延伸到地域文化、成长文化等。

总之，新零售大潮持续涌动，线上驱动和线下驱动已经让咖啡行业充满了新的生机，当品牌们都在服务于消费者的体验细节时，相信咖啡这种满足人们味觉需求的饮品，未来也会带给消费者更多元化的体验，让咖啡不仅仅是“能喝的咖啡”。

14.3 船歌鱼水饺：联合口碑打造无人智慧餐厅

新零售是近来的热门话题，是人们对零售行业的新的探索。从这个概念提出以来，各大零售领域仿佛都看到了一条康庄大道，皆蜂拥而至。从日用百货到食品行业，甚至健身房和书店也加入了新零售的阵营。大家奋勇争先，唯恐落后他人，错失良机，丢了阵地。无人智慧餐厅就是基于这种理念和氛围产生的一种业态。

2018 年 6 月 1 日，阿里巴巴口碑联合船歌鱼水饺打造的无人智慧餐厅在青岛万象城正式开业，这是北方首家无人餐厅。在船歌鱼水饺之前，2018 年 1 月，五芳斋便已开启无人智慧餐厅的实践，并取得成功，而后味多美也打造了无人智慧面包坊。越来越多的传统餐饮企业开始尝试新零售模式，是盲目跟风还是大势所趋？

14.3.1 新零售兴起：餐饮企业纷纷转型争夺市场

适者生存与优胜劣汰法则对于市场的竞争来讲同样适用。多少餐饮企业辉煌又覆灭，谁敢说自己就能长青不败呢？社会在进步，消费在升级，行业也在跟随时代的脚步不断发展。转型意味着风险也充满着机遇，弱者在思变，强者存在忧患意识，而新零售的提出为彼此提供了前进的方向。

转型因为竞争之故。竞争只是导火索，根本还在需求的变化。传统餐厅在快节奏的社会背景下逐渐显现不足：以产品为中心的传统餐厅受选址和菜品的影响较大；难以准确预估销量，难以及时且合理地备货；人工的过多支出也在

浪费资金的投入；而对于消费者来说，上菜等候时间长、出现漏单等问题都在消耗用户的耐心。因此无论是从商家还是消费者的角度看，新餐饮模式都是一种进步。

当然，也不乏跟风造势者，其目的是炒热新零售概念，营造高科技形象，以吸引资本和消费者注意。跟风和造势又何尝不是一种营销手段？此次，船歌恰好近水楼台先得月，与口碑合作，先行试验无人智慧餐厅，投石问路。

此前虽有消息称，五芳斋仅用一个月便已实现营业额同比增长 40%，但总不比自己亲自体验来得真实。借鉴模式，总结经验，进而可以抢占先机，争夺市场。同时，借由此次快闪活动，打开自己的品牌知名度，应该也是船歌的目的之一。但是，无人智慧餐厅真能解决船歌存在的问题，并让其更进一步吗？

14.3.2 内忧外患：无人智慧餐厅能否成制胜法宝？

船歌鱼水饺诞生于青岛，以有专一特色的菜品赢得良好口碑，陆续打开多地市场，但也难逃内忧外患的困扰。其中，食品品质问题和丰富度将会成为船歌鱼水饺的内忧；而激烈的市场竞争则为外患。

“网红”单品接二连三引爆市场，让单品店渐渐成为流行，单品店小而美，逐渐受到年轻消费群体的青睐，然而成功者不多，而且成功后又迅速“死掉”的屡见不鲜。单品店形成“引爆容易存活难”的现象，可谓成也单品，败也单品。

对品质的精益求精和对品类的细分扩展、不断创新才是单品店的出路，对船歌来讲更是如此。无人智慧餐厅虽然起到全渠道获取流量、提高效率等作用，但对质量的提高帮助甚微。如果船歌以为无人智慧餐厅就能解决一切问题，而忽视产品的重要性，必将重蹈前人覆辙。

至于市场的竞争，不外乎流量，无人智慧餐厅的新鲜劲儿可以吸引不少好奇的消费者，其便捷性也能招揽一部分快节奏生活的客户群体。但终究是由技术换取的流量，等该模式普及开后，船歌鱼也将失去优势。流量终归取决于消费者的喜好，取悦消费者才是争取流量的最好办法。

14.3.3 尚有不足：无人智慧餐厅需面对的三个问题

船歌的无人智慧餐厅虽然能解决不少行业痛点问题，但世上哪得完全法？

解得一个难题，又会有更多的难题出现。

其一，自身产品单一性的问题，无人智慧餐厅能不能解决，仍然需要船歌自己来做取舍。不过无人智慧餐厅的数据能对新增产品作出智能反馈，新技术可以更好地帮助船歌改善产品单一问题。

其二，数字化的无人智慧餐厅确实省去了人工支出，提高了工作效率，但是缺少了温度。消费者在乎的问题除了效率以外，还有产品质量和产品文化，以及贴心的服务。随着人们消费水平的提高，后者将会更受关注。而产品文化的推介和贴心亲切的服务是需要“人”来完成的，机器无法取代。

其三，完全依托新科技的餐厅，面向的对象也就指向了年轻的消费者，拒绝了更多年长的顾客。只面向年轻消费者，使得“无人智慧餐厅”更适合在办公区或繁华的商业区选址，无人智慧餐厅受到了选址的限制。

饮食是刚需，如果能享受更好的服务，谁愿意与机器打交道？说到底，年轻人会选择无人智慧餐厅除了对新科技的好奇以外，最主要的还是看重其高效率。当社会一切工作和需求越来越智能化，人变得只能跟机器打交道时，人们也许会怀念人与人之间的交流，无人智慧餐厅未必就是顾客最喜欢的业态。由此可见，无人智慧餐厅也不是万全之策，如何引进还有待斟酌。

14.3.4　何以解忧：择其善者而从之，其不善者而改之

流于形式的无人智慧餐厅脱离了以人为本的服务宗旨，得不偿失。智慧因人而异，模式因地制宜。全盘复制五芳斋的模式不足取，船歌鱼水饺应结合自身情况，择其善者而从之，其不善者而改之。

（1）智能系统。无人智慧餐厅的智能系统有助于减少备货带来的损失，减少人工的不必要投入，提高效率，并给消费者提供更标准、更优质的服务。在智能化系统帮助下，人工服务应更专业，提供更贴心的服务，否则人就如同虚设了。

（2）扩充品类。增加产品的丰富性，分清主次，打造自己独特的产品文化，这比整天为流量绞尽脑汁更靠谱。如果说早期为了打造品牌而专注于单一产品，那对于已经拥有了不小知名度的船歌，可以在保证产品质量的前提下对种类进行扩充，丰富的选择能提高消费者的黏性和忠诚度。

（3）跨界营销。在品牌效应下，更丰富的营销形态能助力企业进一步打

开市场。例如，麦当劳每年在全球 3.5 万家门店里能卖出 15 亿只玩具，超过沃尔玛等玩具经销巨头。这样的例子不胜枚举，跨界已经不是新鲜玩法，多种元素、多种产品、多种功能的相互协同，可以让客户体验进一步升华，实现客户和商家双赢。

（4）全渠道相结合。在线上和线下渠道都出现天花板时，固守某一方都是不明智的。外卖的兴起就是一个很好的证明，外卖行业看来是难以被颠覆的，但这与无人智慧餐厅并不冲突，两者相辅相成。

例如，船歌鱼水饺的快闪店就相当成功，吸引了大家的目光，也颇受好评。但成功不单是新颖的模式和便捷的功能带来的，选择恰当的时机可以起到事半功倍的作用。恰逢上海合作组织峰会在青岛举行，又有阿里巴巴的推动，船歌鱼水饺成功走进大众视线，并获得大量关注。因此，无人智慧餐厅的实际效果依然难断，企业还需结合自身情况，不忘以人为本的服务理念，才是理智的做法。

第15章

生活家居：升级顾客消费体验

内容逻辑：介绍智能家居的发展、布局和市场现状，然后用两个案例来说明新零售生活家居方面的应用技巧。

知识干货：智能家居、行业问题、核心竞争力、智能生态链、智能生态圈、蜕变挑战、持续赋能新零售

- 智能家居：问题不断，何时摆脱“伪智能”？
- 小米 PK 华为，智能家居这场战争，谁能笑到最后?
- 口碑：借“新零售元年”之势发力本地生活服务

15.1 智能家居：问题不断，何时摆脱“伪智能”？

随着互联网时代的到来，人们的生活和生产技术水平不断提高，在人工智能技术的引领下，智慧生活已经开始由想象变成现实。随着智能家居的火速发展，智能家居新零售模式也开始悄然崛起。新零售中人工智能技术的发展，正在推动着智能家居市场竞争格局的变化，而在众多的科技巨头企业促进人工智能市场发展成熟之后，人工智能家居也迎来了智能家居时代的风口。

15.1.1 发展迅速：人工智能赋能下，家居领域生机盎然

在移动互联网快速发展的时代，互联网信息共享和大数据、云计算等互联网技术在不断更新换代，而在互联网的发展和硬件技术进步推动下，各行各业发展都已经离不开互联网技术，从而形成“万物互联”的物联网时代，人工智能技术对万物赋能让实物对人类有了更大的帮助。

而在互联网技术的成熟应用下，数字化经济发展也非常迅速，人们的消费观念开始由传统现金实物化消费向智能化消费升级。根据《2017 年中国消费升级研究分析报告》数据，在智能化成为人们生活水平提高的推手之后，人们对智能产品的期待度日益提高，并且随着人工智能技术的不断进步，预计到 2020

年，智能手机、智能电视、智能洗衣机、智能空调、智能冰箱等智能家居产品的普及程度预计将达99%、93%、45%、55%、38%，人工智能家居未来市场广阔。

在智能家居这片蓝海中，人工智能技术所引领的产业市场份额不断扩大，资本动作尤其频繁。整体经济的快速增长带来了家庭平均收入水平的提高，研究结果显示，到2030年，年收入突破3.5万美元的中国家庭将超过4 000万户。国内的智能家居企业频获融资，云起智能家居2014年获1 000万元天使融资、2015年获6 000万元A轮融资，2017年获8 000万元B轮融资，为智能家居市场带来福音；云丁科技也在2018年年底获得亿元以上C轮融资……众多资本方对技术企业的青睐，让智能家居有了技术和资金作基础。

15.1.2 争相布局：技术和资金双加持，大企业如鱼得水

在我国家电产品消费群体中，年轻的“80后”“90后”乃至“00后”倾向于科技含量更高的智能家电，这些群体并不缺乏购买能力，只为体验具有更高端功能的家居产品。因此，人工智能不仅会让曾享誉世界的中国传统家电行业找到新的产销增长点，还将从中诞生新的商业模式。为了争夺智能家居这块“大蛋糕”，传统家居企业、移动智能厂商等纷纷入局。

智能家居企业将传统家居产品经过升级后得到智能家居产品，其典型代表有美的、海尔、欧普、公牛、科沃斯等企业。在传统的家居产业中，家具的空间占比高、体积大、质量重等因素严重影响了消费者的使用体验；而在管理上，传统家具之间联动性较低，以遥控器为例，电视机和空调机都拥有各自的遥控器，且无法交互使用，在管理上容易出现丢失损坏等问题，也加大了用户的协调难度。

而在人工智能的赋能之下，国内多家传统家居企业打造出全新的智能生活平台，通过接入第三方设备控制和联动各个家具。如海尔基于其U+智慧系统，能实现智能门锁和家电、电动窗帘和灯光系统的连接交互，用户回到家中通过智能门锁即可快速开启家中电器和灯光，离家时也能制动开启安防系统。智能家居平台通过对软件和硬件设施的升级，解决了传统家居产品联动性较差的问题，联动性提高也让空间利用率增大。人工智能为传统家居领域赋予了全新动能，同时也为用户带来更加方便快捷的居家生活体验。

第二类是智能移动厂商在智能家居领域开疆拓土。其典型代表是小米智能

家居米家和华为的智能家居平台 Hi Link。作为国内智能手机的头部企业，将人工智能技术运用到手机领域已经无法满足他们的野心。早在 2016 年 3 月，小米就发布了全新的生态链品牌米家，依托于小米品牌优势，利用人工智能技术覆盖人们日常生活的衣食住行等领域，构造生态产业链，专门用于承载小米供应链上的产品。

“国民手机品牌”华为继小米的米家推出之后，也推出了自己的智能家居平台 Hi Link。在对智能家电的控制上，华为通过手机智能 APP 就能对家中的智能家居产品进行统一化管理和控制。而在产品种类上，华为 Hi Link 与美的、海尔、欧普、公牛以及科沃斯机器人等诸多品牌联合打造智能家居产品的生态产业链，可以为不同需求的消费用户提供功能多样化的智能家居产品。

智能家居领域市场潜力极大，随着人工智能技术的不断成熟，AI 技术的运用也在不断刷新消费者认知。除了传统家居产业和移动智能厂商对智能家居产业的投入之外，国内其他领域的巨头企业也在争相布局，诸如 BAT、京东、出门问问、嘟嘟 E 家等企业新品不断，其产品销量也水涨船高。

15.1.3　市场乱象：产品日益增多，行业问题也逐渐暴露

对于拥有技术和资金支持的智能家居行业来说，通过推出智能家居产品来打开市场或许容易，但目前市场上存在不少打着智能家居旗号抢占市场，实则诱导消费者购买非真正意义上的假智能家居的行为。随着智能家居市场产品的日益增多，智能家居行业问题也逐渐暴露。

（1）智能家居产品渗透率低。虽然我国经济水平不断提高，且中产阶级群体也在不断扩大，但理性消费的观念让消费者的选择更加谨慎。同时，目前市场上存在的部分“伪智能”产品难以激起消费者购买欲，如智能空调和智能音箱等产品，原本简单的操作因为“智能”反而变得异常烦琐。此外，智能家居产品的技术应用尚未成熟，产品维护成本高，且容易出现机器失控以及控制软件使用不流畅等问题。

（2）智能家居行业没有具体的管理标准，导致技术和市场的兼容性差。目前国内的人工智能门槛较低，因此人工智能家电领域的企业也是鱼龙混杂，而在部分企业的错误诱导下，人们对智能家居的认知产生误区，认为买了智能控制的家电就是智能家居。其实，智能家居行业技术和市场没有统一的管理标

准，不同厂商设备互不相容，使得产品间联动性差，并且当其控制载体出现媒介冲突时，甚至会造成产品无法使用的后果。

（3）智能家居产品存在安全隐患。随着“互联网 +”的普及，用户购买的智能家居在联网后会有成为不法分子“间谍”的风险，用于随意窃取和监听用户个人隐私。据报道，目前智能家居产品破解难度较低，用户通过高使用率和隐私信息集中的移动设备进行产品操控，个人信息容易被盗取。

随着越来越多的用户对智能家居产品兴趣高涨，智能产品走进千家万户，出现漏洞和安全性低的智能设备给了不法分子可乘之机，他们通过攻击智能产品监控设备获取用户个人隐私，甚至威胁到消费者人身安全。

从传统家电制造业到智能电子生产商乃至电商巨头的入局可以看出，家居设备的智能化和网络化已成大势。随着越来越多企业投身于智能家居领域，在“性能大战”之后，各企业也应该将重心从如何吸引新用户转移到如何为用户提供更好的智能产品体验上。因为在这个消费者主导的数字化经济时代，只有切身考虑到用户需求，用科技力量为用户提供更优质的产品服务，才能更好地存活发展。

15.2 小米 PK 华为，智能家居这场战争谁能笑到最后？

有人的地方就有江湖，有了江湖则需要领路人。小米曾自称是国内最大的 IoT（Internet of Things，物联网）企业，其利用产品的高性价比获取了大量粉丝；而华为则占据了全球通讯技术首席的位置，以技术称王。一场性价比与技术的厮杀，小米和华为智能家居的霸主抢夺战一触即发。

不可否认的是，小米的智能家居生态链经过 3 年的积累，已经形成了一套自研、自产、自销的完整体系，据了解小米接入生态链的硬件已经多达 6 000 万台。而后来者华为，则试图以路由器为中心，通过打通家电厂家之间的壁垒，进行新一轮的渗透。企业各自为战，在自己擅长的领域尽力发挥。

15.2.1　核心竞争力 PK：小米有高性价比，华为则有技术

俗话说“兵来将挡，水来土掩”，小米以其高性价比拥抱粉丝，华为则以技术牵手渠道伙伴。此前，小米放出了一张小米生态链产品表格，据了解生态链中智能产品的价格不等，低至 30 元左右的智能开关，高至几千元不等的小米电视、冰箱等。数据统计小米智能家居“全家桶”的价格不超过 4 万元。小米以智能产品的高性价比作为营销卖点，以其亲民的价格与比较不错的产品性能赢得众多消费者青睐。也因此，自成立以来，高性价比一直是小米的标签。

智能家居的特点是互联互通，而“连接”正好是华为的优势。华为和小米的区别在于，小米的路由器是从核心硬件转化为生态链的一个产品，而华为把路由器作为中心，通信技术全球第一的华为选择以路由器作为切入口。

泡泡网新闻频道曾报道，华为路由器通过协议转换的方式，用一个插件应用就能维持一个生态，且每个生态上的智能设备都可能成为华为智能家居的一部分。对此，已经拿下七大生态的华为智能家居生态，在设备种类和型号上显然已超越小米。

以目前的形势来看，对比华为以技术撑起的中高端市场，小米的高性价比似乎略显失色。从长远来看，华为具备了智能家居生态平台可持续性发展的能力，不断拓展与开放的通信技术似乎比小米的性价比更具魄力和谋略。

15.2.2　生态 PK：小米形成智能生态链，华为打造智能生态圈

据悉，小米生态链中的华米科技公司于 2018 年 2 月 8 日在美国纽约挂牌上市，且上市以来，华米科技的股价增长了 2.7%，标准普尔 500 股指上涨了 6.8%。在其公布的 2018 年二季度财报中，其营收同比增长了 54.8%，净利润较 2017 年同期增长了 72%。华米科技收获的成果无疑给小米继续开展智能生态链添加了羽翼。

2018 年 8 月 29 日，小米的另一家生态链公司云米科技向美国证券交易委员会（SEC）提交了 IPO 上市申请文件，云米科技成立不到 5 年，在小米刚刚上市时其生态链公司就按捺不住，可见小米生态链之间的相继搞事意图明显，就是想要当业界独角兽。据悉，小米投资或者孵化的生态链企业达到了 90 多家。

除了生态链公司相继上市股值不断上涨外，小米生态链（IoT 和生活消费品）营收达到了 234.47 亿元，占比 20.5%，显然生态链已成为小米整个业务布局中至关重要的一节。

关于如何形容小米的生态链，曾经有网友调侃，“在同类产品中如果拿不定主意买哪个品牌，就选小米吧，各类产品小米几乎均有涉及。”虽是调侃，可不无道理，小米从开始布局到如今生态链形成，以投资合作、参股不控股的方式打造的智能生态链逐渐稳固。

小米的生态链是以手机为核心，以手机周边、智能硬件、生活耗材三方面层层圈起的生态链三大圈层。而华为不同，华为试图打造以技术、平台、渠道围起来的生态圈，以更广阔的视角去追求智能市场。

华为求同存异，热衷于与家居行业等渠道伙伴合作，共同开发质量一流的产品。华为以开放合作的态度抛出的橄榄枝得到了不少厂家的回应，欧普照明、格兰仕、长虹等大牌厂商均与华为达成了合作。目前，华为官网商城上的生态链产品丰富多样，大家电品类并不输小米。

华为利用渠道，以合作共赢的方式寻找相关产业链的伙伴，是想借助更多企业的臂力，以开放自身的通讯技术打造一个开放的平台，与渠道伙伴一起提供更高效、快捷的解决方案，以此撑起自己打造智能生态圈的野心。

战况愈演愈烈，尽管华为的视野更广，涉猎广泛，但是以目前小米已形成生态链并趋向成熟的形势来看，生态的 PK 似乎小米更占上风。两家披上铠甲看似威武风光且占足行业风头，实则各有短板。

15.2.3　PK 结果：双方各有软肋，用户体验或决定谁笑到最后

有了铠甲，亦有软肋。华为以技术、渠道来武装自己，可价格姿态偏高导致消费者敬而远之。小米虽有粉丝当道且用高性价比修其身，实则已身陷营销模式困局。

先看华为。华为以技术闻名，然而高端的技术少不了资金支撑，另外华为与渠道伙伴合作需要投入的资金也不少，那么出售中高端智能产品的价格对比同行产品自然偏高。比如，华为官网上线了一款 3 680 元的智能马桶盖产品，而小米在 2017 年就已推出了智米智能马桶盖，而且售价仅为 999 元。且海尔早在 2016 年就推出智能洁身器 V-135CK，售价为 1 499 元。显然先推出的品

牌可能给华为造成了不小的威胁，所以华为与其他品牌价格之间的悬殊避免不了消费者持观望的态度。

再看小米。小米的智能生态系统看似完美，其最大的痛点是摆脱不了的饥饿营销模式。与更新快速的手机市场性质完全不同，智能家居只是传统家居的可替代品，而不是必需品，小米在智能家居营销上照搬手机的饥饿营销策略难免会“水土不服”。

举个例子。小米在 2018 年 5 月底发布了小米手环 3，并于 6 月 5 日早上 10 点开抢，仅仅几分钟就售罄，不少消费者只能叹着气等待下一轮的抢购。但是，反复的饥饿营销久而久之容易导致消费者购买疲劳，故作姿态的方式可能会适得其反，失去普通消费者是一说，若使其粉丝次次失望，以粉丝效应铺路的小米可能得不偿失。

当局者迷，旁观者清。华为以技术抬起的价格可能无意中给小米做了嫁衣，衬托出小米高性价比的优势。而小米也并未笑到最后，饥饿营销模式也许会引来众多企业的效仿，竞争者将不断进场抢占市场份额。总而言之，智能家居市场瞬息万变，未来谁能称雄局势难说，用户体验或决定谁笑到最后。

自从智能家居进入群众视野，兴起的战争一场接一场，尽管如此，智能家居市场至今仍未出现标准格局。目前来看，一边是拥有海量粉丝的小米，另一边是拥有强大技术的华为。此外，还有不能忽视的第三方势力，比如阿里巴巴、京东、美的、海尔等，这些巨头企业以及各大资本家的纷纷赴场，无疑会加速整个智能家居行业战火的燃烧。

市场竞争激烈是一番景象，可似乎正如网上报道的那样，消费者对目前的智能家居产品并不满意。国内智能家居的发展本处于初级阶段，加之一些厂商在新品上滥用智能之名，给用户造成了一定误解，用户对智能产品的失望一定程度上阻碍了智能家居的普及。

由此可见，用户体验的好坏是影响消费者购买决策的重要因素，或将成为两家的制胜点，不过两家并非不知晓。小米抓住这点，大规模布局米家体验店，以体验店的方式涉入人们的生活。截至 2018 年年底，小米之家全国范围内门店数量已突破了 400 家。

而华为的体验店数量虽比不上小米，但华为正在以技术的角度，将产品功能优化，从产品中让用户感受更好的体验。两家试图以不同的维度理解用户体验，用户是愿意接受小米体验店带来的售前体验，还是更能接受华为以其高超

技术成就的产品功能？消费者心中的那杆秤，谁轻谁重不好说。

虽说在 2018 年智能家居品牌排行榜中，领先起跑的小米被华为后来居上赶超了，但是以小米目前的影响力并不输华为，已然形成的智能家居生态链还是有相当优势的。时势造英雄，未来谁将把酒当歌，就看谁能将用户体验发挥到极致了。

15.3 口碑：借“新零售元年”之势发力本地生活服务

2018 年 10 月 12 日，阿里巴巴正式成立本地生活服务公司，包括饿了么和口碑两大业务。自 2015 年以来，支付宝每年都会力推口碑“双 12”活动，从初始推广方面的开店奖励到如今的各种优惠券，支付宝对口碑成长的贡献可谓功不可没。那么，口碑借“新零售元年”之势发力本地生活服务生态背后，又是如何打这个算盘的呢？

15.3.1 新零售生态益处：赋能商家，同时拔高自己

从支付宝的年年力推，到 2017 年 9 月成立独立 APP，口碑举阿里巴巴之力建设新零售生态的益处主要有以下几方面。

1. 对商户的好处

一方面，口碑以线上线下联运的新零售模式帮助商户盘活线下流量，提高线下实体店的运营效率。据业内人士透露，线上流量占 O2O 行业不到 10%，90% 以上是线下流量。因此，如何利用好这 90% 的线下流量便成为关键，而一般商家在线上线下引流能力上比较缺乏，所以口碑借助支付宝和独立的 APP 能够以线上优惠的手段有效导流，使部分消费者使用到店服务，商家曝光度能够得到提升。

此外，易观数据显示，2017 年上半年，到店场景以 3 468.8 亿元的交易规模成为本地生活服务 O2O 的主力消费场景，可见线下市场前景广阔。当到店服务成为一种刚需后，口碑做好线上服务自然会辐射到线下流量缺乏的商家，

合理分配到店用户。

另一方面，倚靠支付宝与蚂蚁金服的强大数据存储分析能力，口碑可帮助门店进行数据分析，实行精准营销。目前口碑以其平台优势从流量、内容、会员三个层面为线下商超、餐饮等导流，不仅为商家营销出谋划策，且口碑 CEO 范驰表示商户入驻平台、流量费等全免，限期 3 年。这对商家而言本就是一大福音，加之借由“双 12”带来的用户数据，还可为门店实行精准营销指明方向。

如永辉超市通过口碑平台给到店用户赠送一张二次消费券，不仅提高了客单价，而且优惠券到店核销效果显著。所以说，通过口碑的线上赋能，商户根据消费者的特征，可分层运营，推送出不同的商品优惠，以吸引用户消费。

2. 对用户的好处

于用户而言，得益于口碑“双 12”的大促活动，用户到店消费可以享受到非常实际的优惠，也满足了人们的购物体验，且由于参与活动的商户众多，用户可以到最近的活动店体验消费，非常方便。有不少网友晒出了自己“双 12”当天使用口碑优惠后的价格，其中一位阿姨以 0.11 元购买了价值 63.71 元的商品。可见新零售赋能之下，口碑“双 12”不仅为商户带来了体验增益，也为用户带来了诸多实惠。

3. 对支付宝的好处

于支付宝而言，口碑以新零售概念赋能本地生活服务还可帮助其抢占高频的支付市场，进一步提高用户黏性。支付宝与微信在移动支付市场的竞争目前似乎已经不相上下，口碑以到店消费场景为主，借由“双 12”扩展线下市场更有利于抢占本地生活服务的支付市场，助力支付宝。

可见，借由新零售生态运营之法，口碑可帮助商户更精准地分发线上流量并运营管理线下流量，也可通过与商户合力推出的钜惠活动提升线上线下用户的消费体验，此外还可帮助支付宝稳固流量。总的来说，新零售打法是口碑取悦市场的一大利器，而且随着线上流量的增长趋缓，这亦是攫取用户深层需求的一种重要手段。但与此同时，涉世未深的口碑依旧面临着不少挑战。

15.3.2 口碑蜕变挑战重重：劲敌在前，长鞭在后

可以说“口碑双 12”为口碑布局新零售开了个好头，但同时也面临着同行间的激烈竞争以及自我的蜕变压力。

1. 美团点评等同行间的激烈竞争

首先是劲敌，如美团点评、钱包生活等。2003 年大众点评成立，2010 年美团成立，2015 年两家合并成美团点评。从发展时间看，美团点评已深耕本地生活服务领域多年，无论是经验还是用户基数、用户黏性、知名度都比口碑略胜一筹。虽说口碑有阿里系生态的支持，但美团点评现亦有腾讯的支持，而且通过重新布局业务架构全面布局了大零售生态。以此来看，美团点评这位前辈也在快马加鞭地不断拓展，以获取更多的增长动力，而这样做不可避免将会与口碑在某些领域形成更为激烈的交锋，比如口碑的优势之一——到店业务。

此外，其他本地生活服务平台也为口碑未来的生态布局带来挑战，如完成 10 亿元 B 轮融资的钱包生活。目前，钱包生活的打法与口碑相类似，以本地生活服务消费场景的支付环节为突破点，基于交易数据的沉淀、分析，为商户提供营销、金融等服务，取得了快速发展。

2. 阿里巴巴内部的巨大成长期待

除了外在劲敌，口碑被寄予的巨大希望可能也是一大压力。据悉，口碑 CEO 范驰的目标是，用一年时间，将口碑 APP 的日活跃用户数做到上千万。而且，由于口碑 APP 目前主要是依靠支付宝的引流，所以其要经营好独立 APP 还需一段时间。在此期间，必须开足马力，否则可能会陷入一个被动的境地。可想而知，在阿里巴巴的鞭策下，独立后的口碑 APP 必须尽快寻找能够支撑自己的动力，离开支付宝的怀抱，像美团点评一样能够独当一面。

3. 大型商超、连锁店脱离平台的可能性压力

另外，许多大型商超、连锁店等依托自身的资金货源实力，以及多年来与美团点评、口碑等综合性本地生活服务平台的合作，在逐步建立起符合自身的成熟运营生态后，或许将不再依赖口碑等平台，甚至自建本地生活平台。此类大型商超、连锁店若脱离平台独立运营，则可能会让口碑失去一些稳定流量，也会缩小盈利空间。如家乐福、沃尔玛等都拥有完善的会员体系，也拥有强大资金链、货源供应能力，在摸索出盘活线下流量的策略后，可能会脱离平台自建新零售生态。

一是来自美团点评等同行间的激烈竞争；二是来自大型商超、连锁店运营生态更趋成熟后脱离平台的可能性压力，此外自身也面临着阿里巴巴内部的巨大成长期待。可见口碑要发展成为淘宝电商型的王牌本地生活服务平台，还需迎接重重挑战。

15.3.3 一剂良方：持续赋能新零售生态并不断壮大

口碑未来的发展可着重于人工智能结合大数据的应用，不断完善新零售生态，帮助线下商户转型，只有平台价值显现了，才能稳固并不断壮大。

首先是从人工智能、大数据方面完善新零售生态。口碑有来自支付宝、蚂蚁金服等强劲数据库的有利优势，但尚不完善，仍需在人工智能、大数据上不断加强技术输入，促使平台更精确地分析利用数据，为用户画像，为商户提供最优营销方案，让用户享受到最适合的消费体验，如价格、服务等，借此提高用户黏性。

比如，利用无人餐厅的进一步推进，为用户的到店体验再添新鲜度。借助大数据分析，针对不同的用户群推出相应的优惠活动，进一步刺激用户到店消费并提高复购率。此前腾讯、阿里巴巴、德克士等也纷纷推出了各自的无人餐厅。

其次，就平台未来的盈利而言，如何平衡好与商户间的利益关系至关重要。由于各平台流量存在差异，商户并不愿只依托于一家平台，过于依赖某平台会让商户失去话语权，被平台左右，所以可在平台抽成、数据开放程度等方面上加以优化，真正将新零售植入商户基因中。此外，平台与商户间在利益均分上是否合理，也决定了彼此间合作时间的长短。

综合来看，口碑在日交易笔数、月活跃用户数、交易额等方面一直保持着不错的增速，尤其是借“双 12”流量聚拢之势，依据用户消费热情不减的心理，与商户合力提升补贴力度，配合新零售生态模式，线上线下联运，对口碑 APP 的推广起到了绝佳效果，提升了平台影响力。但是，同行间激烈的竞争、自身增长的压力等也为口碑的进阶之路带来不少的挑战。未来借助科技力量如人工智能、大数据等，再不断完善新零售生态为自己造血输血，或许能成为一个破局利器。

第16章

图书教育:创新模式解决痛点

内容逻辑：通过5个案例说明图书教育行业的新零售创新应用

（1）创新模式1：数字化转型——新华书店；（2）创新模式2：新概念书店——西西弗；（3）创新模式3：AI在线教育——掌门1对1；（4）创新模式4：打造产品矩阵——DaDaBaby；（5）创新模式5：双师+直播——新东方、好未来

知识干货：数字化转型、内容电商、流量入口、在线教育、直播体验、产品矩阵、双师+直播、成功4个体系

- 新华书店：新零售风口下，数字化转型原因何在？
- 西西弗：新零售时代，新概念书店成为新的线下流量入口
- 掌门1对1：AI助攻下，演绎怎样的在线教育打开方式？
- DaDaBaby：启蒙英语仍在培育期，缘何能裂变式增长？
- 双师课堂：新东方、好未来纷纷布局，掀起在线教育变革

16.1 新华书店：新零售风口下，数字化转型原因何在？

阿里云与新华书店全资子公司新华互联签署战略合作协议，通过整合新华书店全产业链资源，包括新华书店全国12 000家门店及3 000家大中型图书馆，外加584家出版机构等，用于打造新华书店网上商城。此外，此次合作还将建立智慧书店，为用户提供个性化的消费需求服务。

可以看出，新华书店此次与阿里云的合作，是一次新零售升级之路的大探索。不过，无论是从新零售这一零售业升级改革方向，还是从以新华书店为代表的传统实体书店发展困境来看，新华书店的数字化转型升级似乎都在情理之中。

16.1.1　第一个必然：新零售大势所趋

先从新零售这一外部原因看新华书店的数字化转型升级为何是时机使然。

1. 传统实体店转型新零售，拥抱线上、拥抱科技成为一种潮流

在互联网浪潮的冲击下，电商的出现在一定程度上给实体店造成了不小的

压力，传统的线下店流量越来越少，受众范围越来越窄，留给传统实体店的利润空间也越来越小。在此前提下，借助互联网大趋势进行产品升级，跟上新零售的步伐成为众多实体店又一发展机遇。因此，转型新零售成为许多传统实体店下一步的发展主题。

2. 消费升级时代下，已经有不少新零售概念的转型例子落地

无论是网上书店还是线下实体书店，数字化、互联网化的书店产品形态成了众多书店们共同的改革方向。例如，由小豆科技研究的无人智慧书店落地，在无人值守技术方案的支持下，店内的机器人能根据消费者喜好推荐商品；再有北京晓阅科技旗下的无人智慧书店亮相北京东城区，消费者只需要下载注册 APP 完成实名认证，便能享受图书共享服务。而对于新华书店这一传统的老牌书店来说，实际上各省市早就开始了智慧书店的探索之路。例如，山东省助力新华书店升级改造，引入“互联网 +”思维，融合线上线下打造智慧书店；广东新华发行集团联合信锐技术打造智慧书店，实现无线网络全覆盖，用户通过手机还可以查询书本的具体信息。

包括新华书店在内的实体书店，搭上新零售的快车成了大家不约而同的发展方向。而无论是同行纷纷入局的发展倾向，还是自身早已开始探索的经历，新华书店大规模数字化转型这一举动已经很明了，其走向新零售也是有迹可循，可以说是时机使然。

16.1.2　第二个必然：流量入口收紧与人们阅读习惯的改变

进行数字化的改革，对新华书店这一老牌零售巨头来说，是寻求新的发展之道的又一尝试。如果成功，那么无论是对消费者，还是对新华书店延续活力这一目标来说，都是不错的结果。不过比起这些，更加引人深入思考的，是新华书店一直以来所面临的行业困境。

1. 传统线下书店的流量入口逐渐在收紧，而且新的增量难以挖掘

已经实现高度互联网化的书店，或者一些头部的网上自营书店，要么附着在头部电商平台上，要么已经有比较成熟的自建线上平台，可以说都是比较可观的流量入口。源源不断的用户流量让这些书店的生意越来越好，竞争力也越来越强，如部分自营书店利用产品的低价优势就能迅速获取大量用户的关注。反观新华书店，即使依旧拥有中小学教材这一优势，但在与这些线上书店的竞

争中，由于没有找到合适的对抗策略，使得自身的流量入口慢慢收窄。

而线下流量对传统书店来说，是十分重要的收益变量，收窄意味着一部分收益的流失，在这场近似零和博弈中，线上书店即使起步很慢，但靠着流量红利依然赚得盆满钵满，相反的是，传统书店处于下风已经不言而喻。

2. 用户消费升级趋势下，传统的线下体验已经难以满足消费者需求

人们开始追求便捷的阅读体验，以及个性化的阅读场所。因此，高度互联网化的新兴书店和电子书的崛起，一定程度上挤压了新华书店等传统实体书店的发展空间，尤其是许多新兴的“网红书店”，除了提供阅读服务，还额外增设了咖啡、餐饮等休闲服务，以抓住消费者更多的在店时间。

个性化诉求引导的消费升级趋势下，这些新兴实体书店的装潢和配套更加合乎用户的胃口，正在成为实体书店发展的主流方向之一，并吸引着许多阅读爱好者的目光。相比之下，部分还未升级改造的传统实体书店的运营模式就显得略微“单调”了些，对用户吸引力不足已是摆在眼前的事实。

在这方面，虽然目前国内有些新华书店门店已经在尝试新兴运营模式的改革，但不可否认全国还有许多门店依旧采用传统的经营模式，进行全面的数字化改革对新华书店来说势在必行。

总而言之，由于网上书店挤压下的流量收窄，以及人们阅读口味发生的变化，新华书店在这两个方向的发展均面临着一定程度的困境。为了有效摆脱这两大困境，进行数字化的产品转型就成了新华书店发展的必然。一来，数字化转型可以借助大数据等先进技术，深入分析用户的消费习惯，针对性采取相应的措施提升用户体验，同时也开辟了网上新华书城的流量入口；二来，借助线上流量入口，还可以为线下书店进行有效引流，进而反哺线下的书店经营。

16.1.3 数字化转型优势凸显，但未来还需防范“千店一面”

总体来看，新华书店的新零售升级和数字化转型势在必行，并且有了多年的品牌积淀，外加丰厚的实体业态的支撑，新华书店数字化转型的优势很明显。数字化改革之后的新华书店，将获得两方面的益处。

（1）对新华书店自身来说，大规模实体门店的创新升级，将为新华书店带来统一的新型管理模式，为提升书店的运营效率做贡献。此外，就如前面提到的，借助新零售对实体企业带来的作用力，转型后的运营模式将能实现线上

书城和线下智慧书店的互相引流，为书店的进一步发展带来新的增量。

（2）借助众多的线下实体门店和地理位置的优势，将能为智慧书店的建设起到锦上添花的作用。众所周知，全国新华书店的门店大都处于城市中较为繁华的地段，来往人群密集。借助这一优势，升级智慧书店后的新华书店在吸引用户上将更加容易，外加众多实体业态的支持，使得大规模的产品改造升级成为可能。

某种程度上，实体店的体验是其他线上书店无法给予的，这也是许多新兴的“网红书店”能如此受欢迎的原因。因此，在全国智慧书店还未大规模普及之时，新华书店的入局无疑能较大幅度推动这一进程，从而加快实体书店转型的步伐。不过，在进行数字化的智慧书店转型升级时，新华书店还要注意两个问题。

（1）防止出现“千店一面”的情况。智慧书店这一概念虽然在全面推行，但离真正的“智慧”目标还相距甚远，比如只效仿了其他书店提供咖啡、餐饮等衍生服务，却在智能技术的升级力度上略有欠缺，甚至一些智慧书店仅仅实现了“无人值守”等初级目标，离用户想要的精准推荐书目等诉求还差得远。累积下来，同质化的“智慧书店”便很有可能出现，而且离“智慧”还总是差了一个门槛的突破。

（2）积累经验，稳步前进寻求突破。面对其他网上自营书店即将瓜分完毕的线上书店市场，新华书店网上书城除了原先积累的传统品牌优势之外，线上书店的运营经验要相对较少，因此短时间内的“突袭”要相对困难一些。

综体来看，新华书店新零售的升级，是其在数字化转型上的一次尝试，为了早日实现这一目标，除了依靠阿里云等技术方面的支撑，更主要的还是要依靠自身多年经验的积累，为众多的消费者带来更多新奇的阅读体验，好在图书出版领域继续发光发热。

16.2

西西弗：新零售时代，新概念书店成为新的线下流量入口

21 世纪初，由于当当网、亚马逊等电商的冲击，传统实体书店一度陷入低迷，不少书店倒闭，传统实体书店一时之间哀鸿遍野。全国工商联书业商会调

查显示，2002—2012 年，全国有近 5 成书店倒闭，总数达 1 万多家。近年来，图书电商的增长速度放缓，部分实体书店开始回暖，以西西弗、猫的天空之城、言又几等为代表的新概念书店如雨后春笋般成长起来。

据钛媒体相关报道，西西弗每一家书店开业当年即可实现盈利，完全不存在养店期。截至 2018 年 12 月，西西弗在全国 60 多个城市拥有近 180 家实体连锁书店、180 家意式咖啡馆、超过 350 万活跃会员，已然成为一家连锁文化企业，其连锁店辐射京津沪等 25 个省份和直辖市。对于实体书店来说，这样短的盈利周期，这样迅速的连锁扩张，实在让人眼红。

然而，新概念书店到底为何物？是什么原因让西西弗发展如此迅速？西西弗是否会无所受限继续野蛮生长？这些问题细想下来有点意思。

16.2.1　优势：新概念书店本质是内容电商变体

新概念书店是集书店、咖啡厅、生活方式、第三空间等抽象或具体概念于一体的消费场景。这种场景最早起源于 1989 年中国台湾的诚品书店，本着人文、艺术、创意、生活的初衷，发展为今日以文化创意为核心的复合式经营模式。目前，国内的新概念书店说多不多说少不少，比较有名气的除了西西弗，还有猫的天空之城、言几又、方所、库布里克、单向街、钟书阁等。就目前来说，这些书店的连锁规模都不算大。从连锁店大的城市分布上看，现已开拓新概念书店的市场只是冰山一角。

西西弗于 1993 年起家于贵州，后发迹于重庆，也算是经历过低价图书电商冲击的老店。目前，西西弗在各线城市都有布局，尤其是在二三线城市呈燎原之势。西西弗之所以今天小有成就，原因无非以下两个方面。

（1）人们消费观念的转变。临近新零售时代，人们不再太过关注价格是否低廉，而是追求品质和体验，这是一个普遍的消费观转变。在图书销售的领域表现为，人们不再只关注书籍本身，而是希望更多地去感受书店所营造的氛围。而西西弗书店所营造的氛围很好地迎合了人们的需求。

（2）西西弗更懂市场。目前西西弗不是做文艺青年或城市阅读精英的生意，而是做平时基本不读书的人的生意，把这些不读书的人转化为“读书人”，通过咖啡或者文创品让进店的人离店的时候带走一两本书。

细想一下，这种书店新业态跟近年来被互联网炒得火热的内容电商竟不谋

而合。内容电商利用内容来吸引流量，使内容成为消费者购买的理由。说白了就是利用自媒体解决顾客、粉丝的问题，从而实现卖产品的目的。比如，现在很多自媒体在抖音上注册账号，并发布有趣的视频来博取流量，待流量积累到一定数量之后便开始植入广告销售产品。

新概念书店吸引流量的“内容”便是书店所营造的空间氛围。想象一下，书店内独具特色的装修、有格调的书架陈列、店内温暖柔和的灯光伴随咖啡的香味。书店靠这种氛围来吸引顾客。进店的客户多了，转化率高了，书店也就达到了盈利的目的。钛媒体采访西西弗董事长金伟竹的报道中提及，只要日均进店 1 000 人，就能保证年收入 500 万元以上。

由此，可以毫不夸张地说，新概念书店本质上不过是内容电商的线下变体，只是受益方不是昔日的电商，而是“翻身把歌唱”的传统实体书店。

16.2.2　危机：流量入口红利当头，谨防资本入侵

作为内容电商的线下变体，西西弗斩获新概念书店实力新秀的殊荣。那是不是意味着西西弗能一帆风顺地继续扩张连锁版图？未见得。塞翁失马，祸兮？福兮？今天那些看起来是西西弗优势的地方，未来极可能发展成西西弗的短板。

（1）西西弗的图书结构比较单一，针对的客群比较单一。如果你是一个知识青年，进入西西弗书店的你可能会有这样的感受：基础图书、鸡汤励志、古风言情应有尽有，但是高层次图书极少，图书结构出现断层。这与西西弗书店的定位有关：大众精品图书，其中的“精品”不代表是高品位的书，而是在每个板块中找到最适合这个客群读的书。西西弗只针对特定客群的做法，会使得西西弗未来可能最快进入发展“瓶颈”，因为特定客群的规模只占大众的一小部分。

（2）西西弗处在线下流量新入口红利当头，曾经饱食线上流量红利的电商巨头们自然眼馋。巨头吞并其他企业并不是什么新鲜事。例如，阿里云与新华书店全资子公司新华互联签署战略合作协议，意在整合新华书店全产业链资源，包括 12 000 家门店和 3 000 家大中型图书馆，外加 584 家出版机构，用于打造新华书店网上商城，变相并入阿里电商版图。

所以，处在新下流量的新入口，巨头们自然不会放过所有把西西弗等新概念并入版图的可能。随着巨头资本的入侵，原有的企业将一步步被吞掉。如果未来被推到站队的风口浪尖，西西弗有把握应对吗？

16.2.3 重视：防患于未然，如何防止被资本吞并？

正所谓“生于忧患，死于安乐”。现阶段新概念书店市场方兴未艾，西西弗的生意也蒸蒸日上。但是，那些潜藏在繁荣背后的隐患必须引起重视。这些隐患就潜伏在企业的身体里伺机而动，一旦市场出现大的变动，就有可能全面爆发，从而导致企业受到重创。

好在现阶段西西弗还可以防患于未然。西西弗可以调动一切积极因素去铸就护城河，防止未来被资本吞并。

（1）西西弗应当逐步去完善书店的图书结构，拓宽目标客群。马上要步入新零售时代，消费主体变成接受过高等教育、追求自我提升的“80后”和“90后”。这些人大都是知识青年，他们对图书的层次要求会更高，也有很大的购买力。如果西西弗仍然保持现阶段的图书结构不变，势必会失去这些新时代的消费主体。除了增加知识青年喜欢的图书，西西弗还可以考虑再完善一下图书产品链，适当增加一些教材、教辅类的图书。也许，教材、教辅不能成为西西弗的主要营收来源，但是就完善产品类别来讲，具有一定的价值。至少，给消费者的感觉，西西弗应有尽有，我能在西西弗消费一杯咖啡，也可以顺手为孩子买本教辅书。

（2）西西弗要善于筛选有意注入的资本，积极与有益于自身发展的资本合作。在新概念书店市场发展的后期，资本注入是不可抗的。但其实，如果把握好也不失为一个发展契机。在这方面，有赞便是一个很好的例子。有赞作为依托微信生态成长起来的企业，在“AT巨头战争”中也没少受影响。有赞借助中国创新支付上市，共享了创新支付所有的支付牌照，有赞创始人白鸦成为公司合并后的最大股东。在这一次资本合并中，有赞是最大的赢家。通过这次资本融合，有赞的发展又上了一个新的台阶。西西弗同样是一个新型的业态，若能如有赞一般寻求强强联合，在未来便不会沦为巨头案板上的鱼肉。

在新零售时代，新概念书店作为新的线下流量入口必将成为商圈的香饽饽。届时，商圈里有攻城略地的，有死守阵地的，有临阵倒戈的，必将一片兵荒马乱。西西弗若想要在这争抢新业态流量的乱世之中独善其身，必须增强自身实力，积极寻求合作，进一步壮大自己的产业链。只有这样，战场上敌我开始厮杀的时候，自己的阵地才能固若金汤。最后，笔者有一言：读书

益人，读书益国。无论未来怎样，若能赚钱的同时能保持图书的初心，必是图书消费者之大幸。

16.3 掌门 1 对 1：AI 助攻下，演绎怎样的在线教育打开方式？

从“互联网 +”到“AI+”，各行各业都在创新科技的赋能下经历着变革。尤其是在“教育”这个总能引起全民关注的领域，AI 等新零售创新成果的落地也往往是飞速的。在发展初期，入局者蜂拥不断，厮杀过后，在线教育下半场到来，AI 等新零售科技实力越发成为在线教育平台掌握话语权的关键。

2018 年 5 月 19 日，以“万众创新——向具有全球影响力的科技创新中心进军”为主题的 2018 年上海科技节主场活动在上海举办。其中，“掌门 1 对 1”作为唯一受邀教育企业，入驻“未来教育”展区，证明了其过硬的科技实力，以及在国内在线一对一辅导品牌中的领先地位。

16.3.1 演化方向：创新科技赋能，教学形式多样化

十几年前，我们关于机器授课的想象还停留在冷冰冰的语音、程式化的 PPT 等场景上。随着国内互联网创新科技成果的飞速发展和广泛落地，有所侧重的在线教育行业开始出现多样化裂变。尤其是在 K12 领域，一大批在线教育平台试图借助科技的力量实现高效、高品质的教育服务，来满足广泛的市场需求。如今，在线教育市场早已是一片血海，科技赋能下，在线教育平台开始朝着几大方向演化。

（1）借助 B 端课程资源打造学习闭环的平台。这类平台最大的亮点是高品质的学习课程，且不单单局限于 K12 领域，优质教学资源是其最突出的优势。然而，这类教育平台在 K12 领域的学习闭环打造上完整性不强，容易出现学员之间互动性差、缺乏跟踪评估学习效果等实用功能。

（2）通过自制高质量内容，为用户呈现多样化、趣味性课程学习。自制内容就像一把“双刃剑”，好的一面是平台能够在了解用户需求的基础上，充分满足用户；坏的一面则是知识的碎片化传输，使用户无法得到系统、完整的学习。尤其是在 K12 领域，缺乏学习闭环的课程往往在达成效果上不够理想。

（3）最常见的答题、出题类平台。相比前两者，这类平台更具针对性，也更加吻合 K12 教育的细分场景，只是因核心业务的局限，这类平台更加适用于课后补充、查漏补缺的环节，因而无法在 K12 教育中持续跟进用户学习进程。

近年来，AI 等创新科技的发展为在线教育的智能化变革提供了厚实的土壤，但不同平台上 AI 渗透度却有所不同。在 K12 领域，绝大多数在线教育平台都采用着比较粗的模式，名义上是在线教育，但在 AI 等科技领域的应用并不深入。

尽管线上教学形式多样，但这其中的大多数平台，都只是借助一点互联网工具就把自己比作在线教育。事实上，要实现真正的在线教育，不应只是利用互联网工具，将线下课堂转变成线上课堂这么简单。

高度契合 K12 线下教学模式，实现高效学习，不仅需要系统性和完整度更高的伴随式课堂体系，更需要 AI 技术加持下智能化的适配。总的来说，回归 K12 教学本质，更加直接、更有成效的线上学习模式才是用户的最终诉求。

16.3.2　K12 教育：将创新科技与教育进行完美融合

在互联网创新科技成果广泛落地的当下，在线教育行业也在不断提升科技能力，以满足市场更加多元化的诉求。除了 AI 应用强度的高低，如何有效运用 AI 等创新科技也是一门学问。随着行业中不同平台类型的此消彼长，渐渐地，一些优秀的 K12 教育平台开始积累用户，经过时间的冲刷打磨和市场的选择，从一众同质化的在线教育平台中脱颖而出，展现出自己的实力，“掌门 1 对 1”就是其中一个。

“掌门 1 对 1”在市场和资本眼中的认可度很高，之所以能得到广泛肯定，是因为其塑造了典型的在线教育模板，在完整的产业链运作下，与线下的 K12 教育达成高度吻合，并利用 AI 等创新科技实现了高效、有温度的线上教育。

（1）高度 AI 渗透体系是吸引用户的核心要素。“掌门 1 对 1”是将科技与教育融合的最佳代表，在完成 D 轮融资之后，其提出深度智能化的 ICPE 系统，对产品、教研、大班课三大领域进行全面深度的智能化升级。其中，ICPE

系统从课前师生匹配、课中课堂系统和课后智能测评三大板块闭环实现高效提分。智能评测下形成的体系化考量，可以选择最优模型给学生。高度智能化是“掌门 1 对 1”保持领先学习和服务水平的基础。

（2）高效学习是智能化教育的直接效果。比如，因给学生精准匹配了最适合的老师和视频讲解方案，所以学习过程高效；因进行了个性化、定制化的作业推送和全自动批改以及及时讲解，传统模式下 10 道题的任务在智能系统下只需要做 3 道，让学生高效掌握知识点……除此之外，在智能硬件打造上下功夫。通过人脸识别技术对学生实现情绪监控，分析学生专注力数据，从而提高课堂效率。最重要的是，虚拟学习同伴小组的构建，实现了线上的互动，达到人性化、有温度的学习效果。

（3）大批用户积累下，量变引起质变，持续扩大头部效应。相关数据显示，截至 2018 年 3 月，“掌门 1 对 1”的教师已超过 4 万人，而这一数字在 2017 年是 3 万；注册学员达到 1 000 万，比起 2017 年的 200 万已经实现了翻番增长。同时，“掌门 1 对 1”已覆盖全国 600 多座城市，市场占有率接近 70%。经过高效用户积累，“掌门 1 对 1”的注册学员数量和城市校园普及率均创下新高，并逐渐与业内第二大平台拉开了差距，进入用户自生长的头部效应渗透阶段。

（4）资本广泛、高度的认可，是在线教育平台前进的引擎。2017 年 12 月完成 1.2 亿美元的 D 轮融资表明，“掌门 1 对 1”及其创始人已经得到了诸多资本巨头的认可。其中，有全球最大的私募股权投资基金之一、具有全球战略眼光的华平资本对“掌门 1 对 1”的垂青，还有元生资本创始合伙人彭志坚对“掌门 1 对 1”及其创始人张翼的肯定。如今，“掌门 1 对 1”在业内绝对的领先优势正在加速行业头部效应，促使中小平台大洗牌。

可以看出，“掌门 1 对 1”将创新科技与教育进行完美融合，打造出了毫无违和感的教育模式，最重要的是，一切科技加持都不曾脱离教育的本质，始终围绕高效、快乐学习提分的核心，实现了有温度的科技教育。这也是上海科技节在线教育领域唯独邀请了“掌门 1 对 1”的原因。

16.3.3 本质诉求：新零售技术助攻不脱离教育本质

所谓在线教育，是用创新科技努力打造线上高效化的教育，并努力向传统人性化、有温度的模式靠拢。科技是辅助在线教育的重要手段，在将教育业

务线上化的同时，不断对学习效率进行优化和改良，最终打造出高水平、高质量的教育模式才是市场的本质诉求。不脱离教育本质的产业模式才是市场的大趋势。

一方面，有温度意味着人性化，更贴近用户、了解用户，使用户在快乐的氛围中学习。教育的目的不应该局限在应付考试上，促使学生主动、快乐地高效学习，是不论线上还是线下教育都应该追求的目标。就像“掌门 1 对 1”在智能化技术加持下推出的虚拟学习伙伴这一人性化功能一样，科技不仅不会让教育变得冰冷，相反，智能技术能够让教育变得更有温度。

另一方面，智能化让教育效率更高，成果可控。不论技术采用何种形式赋能，在线教育始终应该遵循的关键点是不脱离本质，始终在引导学生高效学习上下功夫。一如“掌门 1 对 1” CEO 张翼所说：“营销驱动的是泡沫，幕后在产品与教研上下的功夫，才是血拼中企业存活的硬实力。”互联网创新科技成果落地也是硬实力的一部分，基于深厚科技实力的发展之路，才能走得更稳健，更长远。

总的来说，在线教育市场未来拥有广阔的想象空间，而随着头部平台的孵化和壮大，在线教育行业格局正在剧烈分化于无形，独角兽的轮廓日益清晰。在未来，人工智能将主导教育市场，而遵循教育的本质才是发展在线教育不变的主旋律。

16.4 DaDaBaby：启蒙英语仍在培育期，缘何能裂变式增长?

当前，在我国随着中产家庭增多，教育投入也随经济实力不断增。教育理念开放，早教日益得到社会重视，启蒙早教需求增长迅速，但市面上的早教产品，尤其是英语启蒙教育类产品与庞大需求并不匹配。

一方面，线下早教资源分布不均并严重向一线城市倾斜。数据显示，全国共有 1.14 万个早教中心，其中一线城市的数量是全国平均水平的 3 倍，二三线

城市的早教市场渗透率非常低，因此大部分儿童的启蒙教育只能在家庭内部完成。虽说父母是孩子的第一任老师，但多数家长缺少对启蒙教育的认识，或是缺少科学启蒙教育知识，再加上不同年代家长的教育理念差别也很大，实际上很多家庭的早期教育完成度非常低。

另一方面，虽然也有很多线上启蒙产品应市场需求而生，最火爆的时期，英语启蒙教育赛道有上百家公司在角逐，但大多数英语启蒙教育产品对用户需求把握不到位，不是与其他年龄段的教育产品如出一辙，不适宜幼儿学习，就是教育理念和课程同质化严重，对亲子陪伴和科学育儿观念不够重视。再加上从业人员良莠不齐，线上英语启蒙教育的质量也参差有别。

但英语启蒙教育市场渗透率低对 K12 教育来说却是新的发展契机。为了弥补英语启蒙教育资源的空缺，也为了完善产品线，已在 K12 在线英语教育市场立足的大企业纷纷把战线延伸至英语启蒙教育市场等细分领域，如 DaDa 在 2018 年 6 月推出的 DaDaBaby 便是其中的代表。此外，DaDa 旗下互动直播课平台 DaDa TV 于 2016 年 6 月上线。DaDaBaby 和 DaDa TV 未启用任何商业推广，完全依赖社群和用户口碑传播实现了裂变式增长。数据显示，DaDaBaby 的总下载量约 14 万，次日留存率接近 50%；DaDa TV 的日均在线人数也超过了 1 500 人。同是 K12 教育赛道选手，DaDa 为何如此优秀？重点就在于 DaDa 懂得运用新零售的思维和技术来运营。

16.4.1 驱动因素：亲子陪伴理念受信赖，DaDaBaby 脱颖而出

启蒙英语教育面向 0 ～ 6 岁儿童，与其他学习阶段的英语教育最大的不同在于侧重兴趣培养，并且需要家长参与其中。但市面上的大多数英语启蒙教育产品忽略了家庭辅导的重要性，课程设计也不够系统规范，既不利于促进亲子共学，也会让置身事外的家长产生陌生感和隔阂。为此，DaDaBaby 率先将亲子陪伴划入课程设计中，从社群服务和课程内容上增加家长与儿童的互动。

（1）家长方面：DaDaBaby 将家长作为运营中心，课程设计和配套服务围绕家长来设计，以增加家长对亲子陪伴的重要性和科学英语启蒙方法的了解。比如，为儿童选课之前会对家长进行家庭英语启蒙教育测试；在家长社群运营中通过分时段推送碎片化内容和贯穿课前课后的服务，来培养家长的使用习惯，

以提升其家庭辅导能力。运营上以家长为重心，既是产品有温度的表现，也能促进亲子共学。

（2）儿童方面：考虑到 0 ～ 6 岁儿童专注程度低，学习需要不断重复和引导等心智特点，DaDaBaby 遵从多元智能理论设计核心课程和教学内容。DaDaBaby 推广多个产品构成闭环教学模式，使学习内容更为系统和深化；将真人教师与动画形象结合的线上教学场景更具趣味性。如此多管齐下，对儿童形成了良好的学习引导。更重要的是 DaDaBaby 的课程内容也可以在积累大量反馈和数据后推进迭代更新。

（3）师资方面：为了保证学生能够享受到优质的教育资源，DaDaBaby 对外教团队的审核要求非常严格，欧美外教要求有 5 年以上亚洲国家教学经验，持有 TESOL 等国际英语教师资格证；而中教也是具有 15 年以上幼儿英语教学经验的专业英语启蒙教师。可以说，优秀的教师团队为英语启蒙教育服务提供了保障。

16.4.2 另辟蹊径：DaDa TV“客厅教室”升级传统直播课体验

若说 DaDaBaby 是教育产品层面的创新，那么 DaDa TV 则是从关爱儿童身心健康的角度用前沿技术对在线直播课堂模式进行了升级。

英语学习强调沉浸感和类母语环境，但传统直播课依附于直播平台，又主要以移动电子产品为载体，内容表现形态受到小屏幕局限，互动性和趣味性也比较弱。DaDa TV 针对这些弊端，将虚拟老师、互动答题等功能集于一身，并采用了人工智能、绿幕抠像等前沿技术，让课堂场景更为生动，更能激发儿童主动学习。据了解，DaDa 未来还将采用直播云等技术对产品进行迭代升级。

同时，DaDa TV 另辟蹊径选择电视作为创新切入点，主打“客厅教室”优势。这种思路其实不无道理：不仅是因为现在的智能电视产品越来越大屏，相比小屏的移动电子产品更适合作为在线教育的载体，也是因为客厅是亲子交流的重要场所。相关数据显示，2018 年 8 月 27 日至 9 月 2 日期间，日本关东地区电视动画节目收视前十中《樱桃小丸子》《哆啦 A 梦》等经典少儿动画占比过半数，说明当其他年龄层观众的观看习惯向其他内容载体转移时，电视仍然是低龄群体娱乐和学习的主要载体，国内的情况亦是如此。

16.4.3 产品分析：DaDa 裂变式增长背后，产品矩阵效应显著

从成长角度来看，英语启蒙教育业务和 TV 端业务其实也是 K12 教育潜在的增量市场，由 K12 向这两个细分领域延伸可使产品布局更加完整。可以说，将产品从 K12 教育延伸向启蒙教育和 TV 端，既是 DaDa 对市场潜在需求的准确洞察，也是 DaDa 不甘于只做单一英语教育平台，而是想把在 K12 教育领域积累的经验应用到更多领域当中的举措。

可以预见，DaDa 会一步步成为覆盖 0~16 岁学生的一站式综合性素质教育平台。一站式教育产品体系的优势在于 K12 教育、英语启蒙教育和在线直播课可以各自为战，所组成的产品矩阵也可以让流量上下流通，从而形成教育服务闭环。

- 往上，二三线城市的 K12 教育市场渗透率低，家长可以通过启蒙教育提前接触 K12 教育，也能帮助学员从启蒙教育过渡到 K12 英语学习。
- 往下，直播课升级能带来浸润式的课程体验，也让已经使用 K12 教育产品的二孩家庭更信赖熟知的教育品牌。反映在 DaDa 层面，也就是用户会倾向于选择课程更为系统规范的 DaDa K12 教育产品，这正是 DaDaBaby 能快速完成冷启动的原因。据悉，DaDa 的 K12 教育用户群体中有着为数众多的二孩家庭。

由此可见，不管是哪个细分产品，都是 DaDa 深度挖掘市场需求后的针对性发力。每一处设计和创新都从行业痛点出发，能迅速获得英语教育市场和用户的认可。凭借对用户潜在需求的深度洞察，在产品设计和运营上始终以用户体验为中心，再加上产品之间形成协同效应，DaDa 所推出的 DaDaBaby 和 DaDa TV 更容易抓住在线英语教育的新机遇。

16.4.4 市场空间：立于竞争高地，DaDa 已成行业革新领军者

英语启蒙教育还处在初期培育阶段，尚未探索出完善的商业模式，家长与平台之间需要经历一段磨合期，但蓝海有挑战也充满机遇。数据显示，2018 年我国 1 ～ 3 岁幼儿约为 1.3 亿，且新生人口以每年 2 000 万的数量在增加，随着二孩政策全面开放，英语启蒙教育和 K12 教育的市场空间还会进一步扩大，

相关行业前景可期。DaDa 等有实力和教育经验沉淀的教育平台入场，有利于通过培养启蒙教育市场促进行业快速发展。

从行业层面来说，DaDaBaby 将亲子陪伴作为服务理念能让市场认识到早教育儿 + 家长共学的重要性，从而建立起新的秩序，开辟新的道路。而 DaDa 在 K12 领域树立的口碑，以及在英语启蒙教育领域和 TV 端业务所积累的成绩和信赖，将推动行业革新，缓解早教资源分布不均和同质化的问题，二三线城市的用户也将通过 DaDa 的产品系列获得更多接触优质在线英语教育资源的机会。

从企业层面看，家长在选择教育产品时更看重品牌和课程口碑，信赖一站式教育平台，对价格反而不敏感，并且“增知增值”已经成为年轻父母的共识，很多家长在增加孩子教育投入的同时也有提升自我的需求。拥有一站式产品体系，以亲子陪伴作为教育理念，注重培养家长科学育儿理念，持续对课堂模式和产品进行创新的 DaDa 具备了高用户黏性，更容易赢得更多家长的信赖，从而继续裂变增长并收获长期效益，从而屹立于竞争高地。

此外，由 K12 教育、英语启蒙教育和在线互动直播课平台组成的产品矩阵，可以凭借反向导流优势获取市场红利，能够助力 DaDa 在综合性素质教育平台的道路上走得更远，也有利于 DaDa 未来牵手线下教育机构和幼托机构。

16.5 双师课堂：新东方、好未来纷纷布局，掀起在线教育变革

当新零售时代来临，更多企业可以依托教育内容创业，摆脱实体产品及物流，实现共享多赢。例如，双师课堂近两年来成为教育界的明星，受到业界一片好评，新东方、好未来等教育巨头纷纷布局，引发教育界双师热潮。

对于双师课堂，业内持有不同的观点，有人认为双师课堂只不过是在线教育直播的一个过渡模式，也有人认为双师课堂可以掀起在线教育大变革。双师课堂对于在线教育的发展到底能提供多少可能？

16.5.1　双师 + 直播：缓解行业痛点，实现了“1+1>2”的效能

双师模式最早应用于职业教育领域，近两年才被引用到其他教育领域，而且逐渐被市场认可，越来越多的教育机构开始试水双师教育，新东方成立了全资子公司“双师东方”；学而思的双师课堂学生已有近万人；高思教育和双师合作机构已有上百家；其他机构也趁势而上。双师模式在教育领域前途大好，那么，双师课堂如何为在线教育分忧呢？

（1）分解教师职能，更关注学生。双师课堂的核心就是两个老师共同掌控一个课堂，教师的职能细化，授课老师只需要做好教学工作，课堂纪律以及与学生的互动完全交给助教老师。如此，授课教师的精力更好地集中在实现高效的教学效果上，而且也保证了学生的课堂参与。更重要的是，教师的教与学生的学不容易产生疲倦感，从而可以提高学习效率。

（2）技术赋能，增强教学效果。双师课堂依托云服务以及专业视频终端等高端设备，实现名师共享。在师生互动中有应答器等互动工具，能让授课教师实时了解到课堂的学习效果，更能理解学生的学习需求，及时调整教学进度。

双师课堂实现了“1+1>2”的效能，线上名师实时讲课加线下助教老师进行针对性辅导，最大化地还原了线下教学场景，迎合了学生的学习习惯，再加上高科技设备的赋能，能够激起学生的学习兴趣，一定程度上提高了学习效果。基于此优势，双师课堂成为新东方、好未来等教育界大佬布局的重点。然而，双师课堂并不是那么完美，目前尚存在建设成本高、两师矛盾难以调和、互动性弱等缺陷。

16.5.2　新东方：“双师”迅速占领市场，但背后有拦路虎

新东方于 2016 年开始进军双师课堂，利用双师模式的优势，从定点自建到全国推广，神速占领市场份额，吸引着人们的眼球。但是，新东方在布局双师课堂时也不得不面对自身的短板。

（1）双师课堂建设成本高。建设双师课堂必不可少的是互联网技术以及硬件，需要教室端的传输带宽、高清互动教学云平台；学生端的显示设备、应

答器等高科技教学设备。据决胜网数据，一个双师课堂教室的硬件投资在 10 万元起步，网络专线接入成本也需要数万元。如果要部署覆盖多个班级的双师课堂网络，相对于普通在线教室来说是巨额开销。

（2）两师职能矛盾难以调和。一方面，双师课堂需要一个线上名师和一个线下助教老师，为了保证教学质量需要两师在开课前进行脚本对话，确定上课流程，限制了教师根据学生反馈即时发挥，削弱了教学效果；另一方面，由于助教老师的角色内容变丰富了，既要配合名师授课，又要与学生互动、把握学习节奏，同时还要承担课后批改作业、帮助学生巩固知识等工作，导致名师的教授内容者角色被强化，名师授课的互动功能被弱化。两师间需要高度的默契和配合，但是又因为角色承担的职能不同，在教学中双方职能矛盾难以调和。

（3）双师课堂主要是采用一对多的模式，课堂互动性弱。双师课堂的出现一度被认为是解决在线教育课堂互动性弱的利器，但是为了分摊成本，双师课堂目前还是采取一对多的模式，即一个线上课堂对多个线下课室。比如，新东方的双师课堂主要是小班教学，每个班有二三十个人，这样的模式纵然提高了收入，却削弱了教学效果，授课老师要面对多个班级，每个班级几十个人，尽管有助教老师，但是在回应学生的时候难免会顾此失彼。

16.5.3　好未来：布局高质量“双师”，但市场规模尚小

另一个教育行业巨头好未来也趁机往双师课堂插一脚。不过，与新东方不同的是，好未来是在小范围内试行双师课堂，意在保证教学质量。据悉，好未来为了做好双师课堂，砍掉了各名师的线下班，让教师全身心投入双师课堂之中，保证教学质量，但是这样的战略布局也有其弊端。

（1）小规模布局，短时间内难以盈利。好未来自 2015 年就开始涉水双师课堂，但由于双师课堂投入高，好未来的双师课堂规模较小，主要涉及核心区域的名师对本城市和周边城市的学生，比如南京名师对苏州等城市的学生，并没有向外辐射太广。因此，好未来的双师课堂并没有在收入方面有多少贡献。据多知网报道，目前双师模式对好未来收入的贡献依然低于 5%。

（2）名师难以复制。双师课堂吸引人的噱头就是名师。双师课堂可以共享优质师资，解决优质师资缺乏的问题，但是名师难以复制。一方面，教学智慧是教师个人的教学成果，是对课堂以及教学内容的独特理解和驾驭能力，想

要复制谈何容易；另一方面，教师对于教学现场出现情况的调适能力不易复制。此外，现在很多家长、学生对于双师课堂持有观望的态度，切断名师的线下班后易造成学员流量流失的情况，未免有些考虑不周。

尽管双师课堂存在建设成本高、双师矛盾难以调和等问题，但是展望未来，布局双师课堂还是利大于弊。为此，新东方、好未来都计划继续加大双师课堂的投入。新东方计划未来一年再进入 10 个左右的新城市，好未来也紧随其后，于 2018 年 6 月 1 日发布了以双师课堂为主业务的未来魔法校。由此看来，双师课堂已然成为业界巨头们争相占据的高地。那么，小企业可以试水双师课堂吗？

16.5.4　把控四个体系：教研、教学、服务、营销

在教育巨头新东方、好未来的引领下，高思、凹凸、快乐学习等中小学课外辅导机构也纷纷涉足双师课堂，双师课堂成为教育界的一大热点。受到教育巨头追捧的双师模式，或能成为在线教育的核心，而小企业要想分得一分羹，需把控好教研、教学、服务、营销四个体系。

（1）教研上，结合教师的教学习惯以及课堂情况，研发个性化教学模式。双师课堂需要教培机构根据教师教学习惯制定教学流程，将每一个讲课过程的细节标准化，以加强两师间的课堂协作。双师课堂强调线上线下的教学模式和场景相融，因此，教研不仅需要教师个人进行长时间的摸索，更需要教育机构的研发团队教师合作。

（2）教学上，培养教师的专业能力，养成双师课堂的教学习惯。新颖的双师课堂教学方式对于双师来说极具挑战，应建立短期培训机制，明确双师职能，让教师深入了解双师课堂。授课教师要学会能用镜头语言去沟通，以增强课程的感染力；辅导教师要专注管理课堂纪律、学生学习情况以及配合授课教师的节奏。

（3）服务上，抓拍学生学习的状态，随时向家长反映学生的学习情况，实现课堂透明化。具有双师以及高科技设备的双师课堂相对于其他模式而言，较为容易实现教学透明化，教师课前可以进行测评，了解学生对知识的掌握程度，并将测评结果发给家长；课中可以抓拍学生学习神态，让家长了解学生上课时的状态；课后布置作业，并及时点评，给出学生课堂学习的效果，比如成

绩或是综合表现点评，让家长充分了解课堂效果，提高续费率。

（4）营销上，打造名师效应，推广课程。在线教育可以实现优质教师资源共享化，但是再优秀的教师如果不知名，也难以吸引学生报名学习，因此，双师课堂平台应该宣传教师，在平台上放上老师简介以及优秀学生案例，积极鼓励并帮助授课老师开设自己的专栏以及微博，将自己的教学观念写出来，展示教师魅力，以此带动课程报名率。

新零售时代的在线教育更需要创新的赋能，正如双师课堂的创新模式，通过双师互动教学，最大化地还原了线下教学场景，并提高了学习效果，是在线教育行业的新星。但是，双师课堂亦具有建设成本高、师资要求高等不足，双师课堂若要大范围落地，小企业要想分得一杯羹，还需从教研、教学、服务、营销四方面着手，从内到外提高双师课堂的教学品质。